

גיליון 435 • אדר א' התשע"א • פברואר 2011



מחנה השבויים
הישראליים
באום אל-ג'ימאל
עמ' 56

הארכיטקטורה של
מלחמות המאה ה-21
עמ' 78



לא היי־טק אבל יעיל:
בהמות משא בשירות הצבא, עמ' 46

עוד בגיליון: התשה - אסטרטגיה נוספת להשגת ניצחון, עמ' 4
קרב ההגנה האקטיבית - אתגרי המפקד, עמ' 10
הקשר בין תהליכים חברתיים לתורת ההפעלה של צה"ל, עמ' 18



26

דבר העורך

מערכות

גיליון 435 • אדר א' התשע"א • פברואר 2011

יוכוח שאינו מסתיים

הדיון בשאלה למה יש לתת עדיפות - לאש או לתמרון - הוא עתיק יומין, ואין לצפות שיוכרע אי פעם, שכן מדובר בשני מרכיבי פעולה חיוניים שאין מקום לאחד מהם ללא משנהו. בדיון התיאורטי ובמוסדות ההכשרה יש לעסוק בכל אחד מהם בנפרד, אולם בעת עימות יש לדעת כיצד להשתמש בשניהם במידה הנכונה בכל אחת מרמות המלחמה (האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית). היכולת לקבוע את התמהיל המדויק שלהם ולבחור את הדרך הנכונה לשלב ביניהם תכריע במידה רבה את סיכויי ההצלחה במלחמה.

ניתן לקבוע שהגישה הזאת נכונה לניתוח צמדים נוספים של גישות נוגדות בעולם המלחמה. למשל: מה עדיפה, תפיסת הפעלה על בסיס "המערכה העמוקה" הסובייטית או זו השעונה על ה"בליצקריג" הגרמני? (ראו מאמרו של אסף חזני, "הקשר בין תהליכים חברתיים לתורת ההפעלה", עמודים 10-17). גם כאן הבחירה המתאימה ביותר משתנה על פי המרחב והזמן ועל פי משתנים אחרים - כפי שלמדים אנו מהמאמר הנידון, המעלה היבטים שונים בנוגע ליישום תפיסות ההפעלה האלה במרחבי הפעולה של צה"ל במשך הזמן.

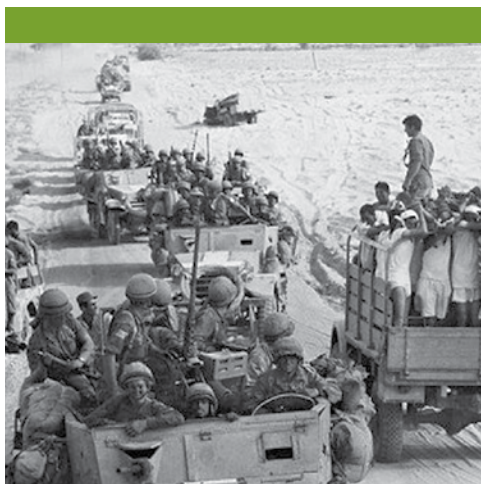
יש בכך להאיר את עינינו שוב לעובדה שהדרך לפתרון הנכון של כל בעיה מתחילה בלימודה על בוריה - לימוד שיברר את המיוחד בהקשר המסוים שנידון ושעל בסיס הבנתו אפשר יהיה להתאים את תפיסת ההפעלה הרלוונטית והאפקטיבית.

קריאה מועילה
אפי מלצר

14

קרב ההגנה האקטיבית - אתגרי המפקד

אל"ם (מיל') ציון שי | לשעבר מפקד אגד נ"מ
מעט מאוד ניסיון נצבר בעולם ובישראל בתחום ההגנה מפני טילים ורקטות. מהסיבה הזאת ניצב בפני המפקדים בתחום הזה אתגר קשה במיוחד: לפתח תורות לחימה יש מאין ולאמן לאורן את הלוחמים



4

התשה - אסטרטגיה נוספת להשגת ניצחון

סא"ל שי | ראש ענף במטה חיל האוויר, בוגר מב"ל
שינויים במאפייני המלחמה וכן תמורות חיוניות בחוסנה ובכושר עמידתה של ישראל מאפשרים לה להגדיל את מרחב הבחירה של אסטרטגיות המלחמה. בין היתר ביכולתה כיום - בניגוד לעבר - לבחור באסטרטגיה של צמצום המגע הישיר עם כוחות האויב, גם במחיר של התארכות המערכות

מערכות • בית ההוצאה לאור של צה"ל • נוסד בתרצ"ט 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עורכות בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני,

רוית טרינצ'ר-סיוון

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

איורים: בוריס דיקרמן

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

עוזרת הפקה: קרול נאולאנדר

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים
מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

טלפון: 03-5694344 / 5 פקס: 03-5694343

דוא"ל: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-5694512

דוא"ל: manuimaarachot@gmail.com

הודפס בדפוס גרפוליט

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הצילום בשער: למה בשירות צה"ל. צה"ל הפעיל במשך זמן קצר למות להעברת אספקה לכוחות בגבול הצפון



435



64

שליטה ללא חיכוך

רס"ן (מיל') יהודה כפיר | מהנדס אזרחי וסייר טכנולוגי

באמצעות שימוש מושכל בתווך התת-קרקעי יכול צה"ל לשלוט באוכלוסייה עוינת כמעט בלי להתחכך איתה ובלי להסתבך בזירה הבין-לאומית

68

מי צריך רמ"ט?

סא"ל בעז זלמנוביץ | רע"ן תו"ל בתוה"ד

כל מפקד מרמת הגדוד ומעלה זקוק לרמ"ט שיתאם בעבורו את עבודתם של כל קציני המטה ויאפשר לו להתמקד בפיקוד ובמנהיגות. רעיונות שעלו לבטל את תפקיד הרמ"ט ולהחיות את אגף המטה (אג"ם) אינם מתאימים לצה"ל ועלולים לפגוע בתפקודו

במה

72

תהליכים בבניין הכוח - איכות מול

כמות אל"ם ארז ינר | לשעבר מפקד חטיבת חי"ר במילואים

סיקורת

74

בין אפגניסטן ללבנון | **רס"ן אילן רפאלי** | קצין אג"ם לוגיסטיקה בזרוע היבשה

על הספר "הלוגיסטיקה בעימות המוגבל (האסימטרי)"

תגובה

76

עיקר וטפל בתופעת המלחמה

אל"ם (מיל') משה גבעתי | חוקר במחלקה להיסטוריה של צה"ל

טכנולוגיה

78

הארכיטקטורה של מלחמות

המאה ה-21 דורו בן-דוד | פרויקטור להתמודדות עם מערכות מרוכבות בחברת מטריקס אייטי ומנכ"ל אייטי-יו אנרג'י



40

עוצמת ההעצמה

אל"ם יריב שנפ | בעת כתיבת המאמר היה מפקד בית הספר לנ"מ. כיום הוא חניך במב"ל

רס"ן אופיר צ'רניאק | בעת כתיבת המאמר היה סוציולוג בית הספר לנ"מ. כיום הוא הסוציולוג של בסיס חיל האוויר ברמון

הנטייה הטבעית של מפקדים ושל מנהלים היא להתמקד בחולשות של הכפופים להם כדי לשפרן. הגישה הזאת - כך עולה מתיאוריית ההעצמה באמצעות חוזקות - עושה עוול הן לאדם והן לארגון. הגישה החלופית גורסת שלכל אדם יש תחומים שבהם הוא מצטיין, ושאליהם יש לנתב אותו

46

לא היי-טק אבל יעיל: בהמות משא בשירות הצבא

רס"ן דותן דרוק | רמ"ד יבשה במחלקת תו"ל וסמג"ד חי"ר

צה"ל הפעיל למשך זמן קצר למות להעברת אספקה לכוחות בגבול הצפון, אך עד מהרה יותר על שירותו והסתפק בסבל החי"ר הממוכן. לעומת זאת בצבאות החשובים בעולם ממשיכים להיעזר בבהמות משא בשל יתרונותיהן הגדולים בשטחים הרריים

52

ללמוד דרך הרגליים

אל"ם רועי בארי | מפקד עוצבת הערבה

שחזור קרבות באמצעות תטל"ג (תרגיל טקטי ללא גייסות) היסטורי בשטח שבו נערכו הקרבות הוא דרך מצוינת לצבירת ניסיון בקבלת החלטות בלחימה

56

מחנה השבויים הישראלים באום אל-ג'ימאל

סא"ל (מיל') ד"ר אהרון יפה | חוקר בכיר במכון למלחמה בטרור במרכז הבינתחומי בהרצליה

673 שבויים ישראלים - רובם מגוש עציין ומהעיר העתיקה בירושלים - הוחזקו במהלך מלחמת העצמאות במחנה שבויים ירדני. הירדנים נתנו לשבויים אוטונומיה נרחבת בניהול חיי המחנה, ובמקום נוצר הווי חיים מיוחד

18

הקשר בין תהליכים חברתיים לתורת ההפעלה של צה"ל

סא"ל (מיל') ד"ר אסף חזני | חוקר במרכז דדו

כד בכד עם הכניסה לעידן ההסכמים עם הפלסטינים אימצה ישראל תפיסת הפעלה ההולמת את המציאות החדשה - מציאות של הסכמים. מקורותיה של התפיסה שאימצה ישראל נעוצים בתורת המערכה העמוקה הסובייטית. המאמר מתאר תפיסות הפעלה סותרות שהשפיעו על ישראל

26

הגדרת האויב בלחימה בטרור

עדו רכניץ | מנהל המחקר במכון משפטי ארץ

על פי המקורות היהודיים, כל מלחמה - כולל מלחמה בטרור - היא מאבק בין קולקטיבים. הנגזרת של הנחת היסוד הזאת היא עקרון האחריות הקולקטיבית שמוטלת גם על מי שאינו לוחם באופן אישי ואף מתנגד ללחימה. מכאן ההיתר המקובל ביהדות - וגם במשפט הבינלאומי - לפגיעה אגב באזרחים במהלך לחימה

32

שינוי מדיניות האיוש במטכ"ל - מעז יצא מתוק

סא"ל כלנית מלכה לקסמן | רע"ן תוא"ר בפיקוד המרכז, בוגרת פו"ם אפק

ב-2006 הונהגה בצה"ל רפורמה ארגונית מרחיקת לכת שנועדה לחזק את זרוע היבשה. הרפורמה הזאת בוטלה בתוך זמן קצר, אך נותרה בעינה אחת מתוצאות הלוחאי שלה: חיזוק המטכ"ל. הדבר נעשה באמצעות דפוסי פעולה שהזרימו לו כוח אדם איכותי וחדור מוטיבציה במקום קצינים "עייפים" בסוף הקריירה שלהם



התשה אסטרטגיה נוספת להשגת ניצחון

שינויים במאפייני המלחמה וכן תמורות חיוניות בחוסנה ובכושר עמידתה של ישראל מאפשרים לה להגדיל את מרחב הבחירה של אסטרטגיות המלחמה. בין היתר ביכולתה כיום - בניגוד לעבר - לבחור באסטרטגיה של צמצום המגע הישיר עם כוחות האויב, גם במחיר של התארכות המערכות



נגמ'שים של צה"ל חולפים על פני שבויים מצרים
במלחמת ששת הימים | המאפיינים הייחודיים
של הכרעה צבאית הם השמדת כוחות של האויב
וכיבוש חלקים משטחו



סא"ל ש'

ראש ענף במטה חיל האוויר,
בוגר מב"ל



מטרת המאמר הזה היא להוסיף נדבך למאמרו של גור ליש "ניצחון ללא הכרעה" (מערכות 430, אפריל 2010) שדן באפשרות לסיים מלחמות שלא בדרך המקובלת של השגת הכרעה.

המאמר מפתח את הרעיון של ליש שלפיו מטרת המלחמה היא להשיג ניצחון (דהיינו להשיג את המטרות שהוגדרו למלחמה), וכי הכרעה אינה מטרה בפני עצמה. כאשר אין רואים בהכרעה - שאינה אלא אסטרטגיה להשגת מטרות מלחמה - מטרה בפני עצמה, נפתח צוהר לאימוץ אסטרטגיות נוספות להשגת ניצחון.

המאמר מעלה רצף של חלופות להשגת ניצחון על פני סקלה, שבשני קצותיה ממוקמות ההכרעה וההתשה. בתהליך הבחירה המושכל בין החלופות, כך אני טוען כאן, יש להביא בחשבון את המטרות המדיניות, את מאפייני האויב, את יכולת הספיגה של המדינה ואת המחיר הצפוי של כל חלופה. בהנחה שאת מטרות המלחמה ניתן להשיג בכמה דרכים, הרי יש לבחור ביניהן בהתאם למחיר הנלווה לכל אחת מהן. המחיר הזה הוא לרוב תולדה של עוצמת היריב ושל משך המערכה.

נוכח השינויים שמתחוללים באופי המלחמות מחד גיסא ובחוסנה של ישראל מאידך גיסא, ראוי וניתן להגדיל את מרחב הבחירה.

מטרות המלחמה והדרכים להשגתן

היושפט הרכבי כותב ששלוש מטרות מניעות אומות בעיתות שלום ובעיתות מלחמה: לשמור על קיומן ולמנוע התנכלויות, להגדיל נכסים ועוצמה ולהשיג תהילה.¹ לשם השגת המטרות האלה מפעילות האומות לעיתים כוח צבאי. הכוח הזה משפיע בשני מישורים: במישור החומרי ובמישור הפסיכולוגי-תודעתי.²

- במישור החומרי מנסה כל צד לשלול מיריבו את היכולת להמשיך במאבק באמצעות השמדה של מרכיבי עוצמתו הצבאית או לכל הפחות באמצעות שיתוק או מינוס ארגוני המדינה והצבא.
- במישור הפסיכולוגי-תודעתי מנסה כל צד לשלול מיריבו את הרצון להמשיך במאבק באמצעות שכנועו שהמחיר של המשך המערכה יהיה גבוה ממחיר הוויתור עליה.

יש לציין שההגעה להישגים בשני המישורים כרוכה בפגיעה בנכסים החומריים של היריב. עם זאת הבחירה במישור הפעולה משפיעה על בחירת המטרות: מדינה שמנסה להכריע את יריבתה באמצעות פעולה במישור החומרי שואפת לנטרל את היכולת הפיזית של היריבה להמשיך להילחם; מדינה שרוצה להכריע את יריבתה במישור הפסיכולוגי תוקפת מטרות שפגיעה בהן גורמת לתמורות בממד התודעתי.

בספרות הצבאית מוכרות שתי גישות מרכזיות להשגת מטרות המלחמה: גישת השחיקה וגישת התמרון והתחבולה.

- שחיקה היא "פיחות הדרגתי ביעילות הכוח הצבאי כתוצאה מהצטברות של אובדן אנשים ואמצעים חומריים עקב פגיעה פיזית בהם".³ שחיקה של היריב משיגים בעיקר באמצעות פעולה במישור החומרי - בראש ובראשונה השמדת מרב היכולות הצבאיות שלו. אך לשחיקה יש גם השפעה במישור התודעתי, שכן מפקד, אשר יכיר בעובדה שאין לו די כוח להשגת

משימתו, צפוי להימנע מפעולה או אף להיכנע.

על פי גישת התמרון והתחבולה יש לפגוע בנקודות התורפה ובמוקדי העוצמה של היריב באמצעות שילוב של תנועה ושל אש. נוסף על כך יש להחיש את התמוטטותו באמצעות הפתעה והונאה. את אלה משיגים בעיקר בעזרת נקיטת תכסיסים שונים. באמצעות גישת התמרון והתחבולה ניתן לפגוע הן בנכסיו החומריים של היריב (בעיקר ביתור כוחותיו ושטחו של האויב), והן בתודעתו - באמצעות גרימת הלם והפתעה לאחר פגיעה מוצלחת בנקודות תורפה של היריב.⁴

נוסף על שתי הגישות המקובלות האלה ישנה גם גישה שלישית, שאליה אני מבקש למקד את תשומת הלב במאמר הזה: הגישה של גביית מחיר. הגישה הזאת היא תולדה של השינוי שהתחולל באופי המלחמות, של המהפכה בעניינים צבאיים (RMA)⁵ ובמיוחד של היעלמות האויב משדה הקרב ושל השיפורים הטכנולוגיים בכלי הנשק. מדינה, שמטרתה העיקרית היא לשמור על יישותה ולמנוע שיתכנלו לה, מעוניינת לשכנע את המאיימים עליה שעדיף להם להתרחק מאופציית המלחמה. גביית מחיר כבד על ניסיונות תקיפה צבאיים יכולה להיות מנגנון שיביא לסיום המלחמה וכן להרתעה מפני המלחמה הבאה. מנגנון כזה, שמופעל באמצעות פגיעה בתשתיות יקרות ומרכזיות של היריב, מיועד להשפיע בעיקר במישור הפסיכולוגי-תודעתי שהוזכר לעיל. עם זאת, נקיטת גישה כזאת אינה צפויה להשפיע באופן מיידי, שכן חולף זמן מה עד שהיריב מפנים את האפקטים המכוונים לתודעתו ועד שהוא מתרגם את מסקנותיו למעשים בשטח. הגישה הזאת כוללת מרכיבים של שתי הגישות האחרות שהוזכרו לפני: מרכיב של שחיקה ומרכיב של השפעה על התודעה. אך בעוד שהמטרה המרכזית על פי גישת השחיקה היא לפגוע בכוחו הצבאי של האויב, הרי על פי גישת גביית המחיר יש לפגוע ביעדים בעלי חשיבות כלכלית יותר מאשר ביעדים צבאיים. המרכיבים שנלקחו מגישת התמרון והתחבולה הם פעולה בכל מרחב היריב (גם בעורפו) ופגיעה במוקדי העוצמה שלו כדי להשפיע על תודעתו - אך לא בהכרח באמצעות תמרון על הקרקע בשטחו של היריב, וגם לא בהכרח באמצעות התנגשויות חזיתיות עם כוחותיו. למעשה, גישת גביית המחיר היא שכלול של גישת התמרון. ניתן לנקוט אותה הודות להתפתחותן של מערכות נשק שמאפשרות לאש להגיע למטרות אשר בעבר ניתן היה לפגוע בהן רק אם קירבו אליהן כוחות מתמרנים.

אסטרטגיות מלחמה: התשה מול הכרעה

המאפיינים הייחודיים של הכרעה צבאית הם השמדת כוחות של האויב וכיבוש חלקים משטחו. לעומת זאת, ההתשה מבוססת על מנגנונים אחרים שפועלים נגד כל המערכת של היריב ולא בהכרח נגד כוחותיו הלוחמים. זאת משום שאסטרטגיית ההתשה מיועדת לפגוע בעיקר ברצונו של היריב ולא ביכולתו.⁶ הרכבי מדגיש כי בעוד שמלחמת ההכרעה מתמקדת במיגורו של צבא האויב, את התשתות משיגים הן באמצעות לחימה נגד צבאו והן באמצעות לחימה

נגד העורף האזרחי שלו. לדבריו, פעולות ההתשה נגד העורף "יכולות להיות מכוונות להשפיע בדרך עקיפה על הצבא ובמישרין - על המאמץ המלחמתי".⁷ אסטרטגיית ההתשה נבדלת מאסטרטגיית ההכרעה בעיקר בשלושה ממדים:

1. ממד הפעולה. אסטרטגיה של התשה מכוונת נגד כל המערכת של היריב, ובכלל זה העורף האזרחי שלו, ולא רק כוחות הצבא שלו.
2. ממד הזמן. הימנעות מפעולה נגד כוחות היריב שבחזית והתמקדות בפעולה נגד מרכיבים אחרים של המערכת שלו עלולות להאריך את משך המערכה עד אשר יגיע היריב למסקנה שלא כדאי לו להמשיך להילחם.
3. ממד המחיר. צמצום המגע הישיר עם האויב בחזית יפחית את מספר הנפגעים הלוחמים בחזית, אך מנגד עלול להגדיל את מספר הנפגעים בעורף.

התשה אינה בהכרח אנטייתזה להכרעה, ואסטרטגיה מלחמתית יכולה לכלול מרכיבים של גישת ההכרעה לצד מרכיבים של גישת ההתשה



התשה אינה בהכרח אנטייתזה להכרעה, ואסטרטגיה מלחמתית יכולה לכלול מרכיבים של גישת ההכרעה לצד מרכיבים של גישת ההתשה.⁸ החשיבות שבעיסוק באסטרטגיית ההתשה, שאינה פופולרית, נובעת מכך שיש להגדיל את מרחב האסטרטגיות והטקטיקות שעומדות לרשות המצביא. הטבלה שלהלן מרכזת את המאפיינים העיקריים של שתי

האסטרטגיות המרכזיות במלחמה: הכרעה והתשה:⁹ ישנה תפיסה שלפיה אסטרטגיית ההתשה היא אסטרטגיה של חלשים, שהלחימה במסגרתה אינה אינטנסיבית ושתוצאותיה אינן חד-משמעיות.¹⁰ לא מן הנמנע שתדמית זו היא אחת הסיבות שצבאות מעדיפים בדרך כלל לנקוט אסטרטגיה של הכרעה ולא אסטרטגיה של התשה.

הרכבי מסכם את הסוגיה הזאת במילים הבאות:¹¹ **המלחמה המנוהלת לפי אסטרטגיית התשה היא ממושכת, והבדל זה מסביר מדוע אסטרטגיה זו אינה חביבה על אנשי צבא, שאצה להם הדרך לניצחון.**

האטת קצב המלחמה או ההשהיות באסטרטגיית ההתשה אינן נובעות מרפיון ידיים או מהססנות, אלא זו האטה במתכוון. כמו כן ההשהיה ברמה האסטרטגית אין פירושה בהכרח לחימה באיפוק ברמה הטקטית, שבה הנוקט באסטרטגיית התשה יכול לתקוף בתקיפות רבה, אלא שהוא עושה זאת בצורה ברונית, רק כשיש לו אפשרות להגיע להישגים (ובמחיר שהוא יכול לעמוד בו - ש').

בהמשך לדבריו של ליש, שלפיהם יש לבחון את הדומיננטיות של ההכרעה בתפיסת הביטחון הישראלית, הוצגה כאן האסטרטגיה העיקרית הנוספת - ההתשה - כדי להמחיש שאכן יש יותר מדרך פעולה אחת להשיג את מטרות המלחמה. עתה יש לבחון אם אסטרטגיית ההתשה מתאימה למציאות שבה פועלת ישראל.

האם ישראל יכולה לנקוט אסטרטגיה של התשה?

המטרה הבסיסית של מלחמות ישראל

מטרת המלחמה הבסיסית והכוללת היחידה [של ישראל] הבאה בחשבון עבודה היא הגנתית בלבד: סיכול ניסיונות הערבים להכריע את ישראל בכוח במלחמה.¹²

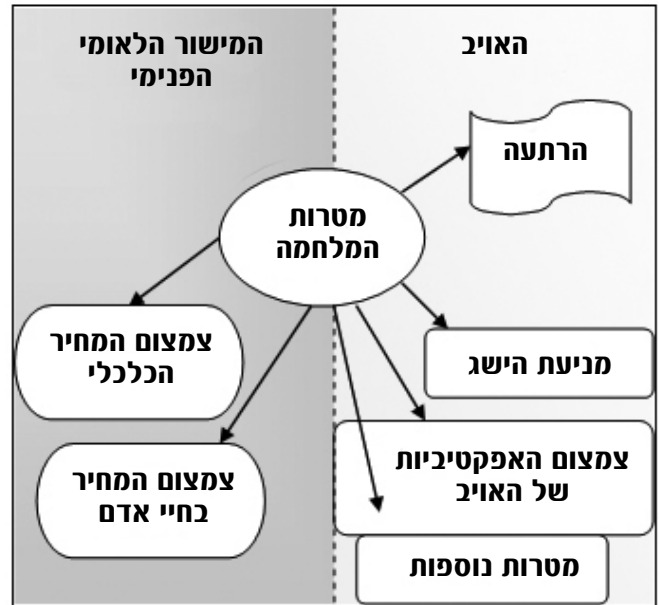
בהתאם למטרה "הבסיסית והכוללת" הזאת, הרי שמטרות המשנה

טבלה: האסטרטגיות המרכזיות במלחמה

אסטרטגיית ההכרעה	אסטרטגיית ההתשה
הניצחון	מושג בנוק אאוט
האמצעי	הקרב - שנועד למגר את צבא היריב
המטרה הצבאית	נטרול יכולתו של היריב להילחם
ההיבט הצבאי לעומת ההיבט המדיני	ההיבט הצבאי הוא העיקר
משך הזמן	קצר
המחיר	בעיקר של הצבא
התוצאות	חד-משמעיות
	מושג באמצעות "צבירת נקודות"
	אש, תמרון, פגיעות בצבא ובכלכלה, פגיעות פסיכולוגיות
	כרסום ביכולתו וברצונו של היריב להילחם
	ההיבטים מעורבים - צבאיים ומדיניים כאחת
	מתמשך
	חלקו משולם בשדה הקרב וחלקו בעורף
	עשויות להיות חד-משמעיות אך גם מעורפלות

של ישראל בכל מערכה צבאית הן: לצמצם את האפקטיביות של היריב, למנוע ממנו השגת הישגים טריטוריאליים וליצור הרתעה לעתיד. המחיר שגובה מלחמה הוא כבד: פגיעה בבני אדם (מוות ופציעות) ופגיעה בכלכלה (הרס נכסים והוצאות מוגדלות). איור 1 מציג את המטרות המרכזיות של המלחמה הן מול האויב והן במישור הלאומי הפנימי.

איור 1: המטרות המרכזיות של המלחמה הן מול האויב והן במישור הלאומי הפנימי



בבואנו לבחון את התאמת אסטרטגיית ההתשה לישראל עלינו לברר מהם האיומים על ישראל, מהו כושר הספיגה שלה ומהו כושר ההרתעה שלה.

את האיומים על ישראל סקר ליש בהרחבה. מסקירתו עולה בבירור שאסטרטגיית ההכרעה, שמבוססת על מגע ישיר עם כוחות האויב, נתקלת כיום בקשיים גדולים מאי פעם. כמו ליש, גם אני טוען שנוכח מאפייניו החדשים של האויב "הניצחון במלחמה יושג באמצעות הנזק הרב שייגרם לצד האחר בסוף המלחמה בהשוואה לנזק סביר שייגרם אצלנו". את הנזק הזה אפשר לחולל באמצעות אש מנגד, תקיפות אסטרטגיות ופעולות קרקעיות התקפיות בשטח האויב. אלה הן הטקטיקות הבסיסיות של אסטרטגיית ההתשה.

מדינה שמחליטה לנקוט אסטרטגיה של התשה נגד יריביה חושפת את עצמה למלחמה ממושכת שבה עלולה להישחק גם היא. בפרק הזה אני מנסה להוכיח שלישאל יש כושר ספיגה ניכר שמאפשר לה לנהל מלחמת התשה, וכי אין מקום לטענה שניהול מלחמת התשה יפגע בכושר ההרתעה שלה.

החוסן הכלכלי

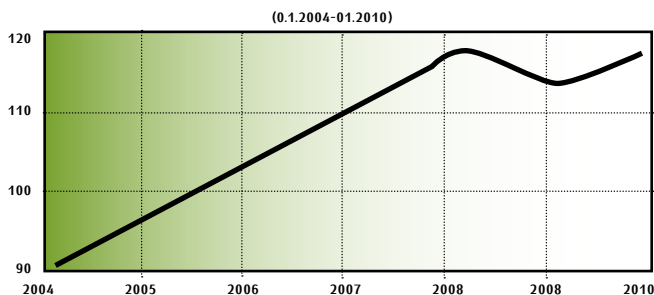
מדינה בעלת חוסן כלכלי רב יכולה לנהל מערכות ממושכות. אומנם מלחמה ארוכה גובה מחיר כלכלי גבוה יותר ממלחמה קצרה, אך עשויה להניב רווחים בתחומים אחרים. לכן אם קיימת אופציה

כלכלית לנהל מלחמת התשה ממושכת, לא כדאי לדחות אותה על הסף רק בגלל המחיר הכלכלי שלה.

מאז אמצע שנות ה־80 של המאה הקודמת התחזקה מאוד כלכלת ישראל - בין היתר הודות לתעשיית ההיי־טק שלה. יש לציין שכושר השרידות של מפעלי ההיי־טק הוא גבוה מאוד: טיל שפוגע במפעל מסורתי עלול להשבית אותו למשך זמן רב. לעומת זאת מפעל ההיי־טק, שפס הייצור שלו כולל בעיקר מחשבים וכוח אדם מיומן, הוא

נייד מאוד ויכול להעתיק את מקומו בקלות רבה. האירוע המשמעותי ביותר בתקופה האחרונה, שממנו ניתן להקיש על השפעת המלחמה על הכלכלה, הוא מלחמת לבנון השנייה (מבצע "עופרת יצוקה", שהיה רחוק מלהיות מלחמה, התרחש בעיצומו של משבר כלכלי עולמי, ולכן לא ראוי לבחון אותו בהקשר הזה). אף שבקיץ 2006 גויסו כמה חטיבות מילואים, וצה"ל ירה תחמושת רבה,¹³ ההשפעה הכלכלית העיקרית של המלחמה אמורה הייתה לנבוע מהעובדה שחלק ניכר מצפון ישראל היה תחת אש רקטות במשך 34 ימים. כתוצאה מכך שותקה הפעילות הכלכלית בצפון הארץ במידה ניכרת, ונזקים לא מבוטלים נגרמו לתשתיות. למרות כל זאת ניתן לראות מהנתונים שלמלחמת לבנון השנייה לא הייתה השפעה מאקרו־כלכלית משמעותית על כלכלת המדינה ב־2006 או בשנים שלאחר מכן.¹⁴

איור 2: המדד המשולב למצב המשק 2004-2010¹⁵



החוסן האזרחי

החוסן האזרחי נקבע על פי מידת נכונותו ומוכנותו של העורף האזרחי לספוג תקיפות של האויב - בין אם ממטוסים ובין אם מרקטות, מטילים ומארטילריה קנית.

במלחמת לבנון השנייה (2006) היה חלקה הצפוני של ישראל משותק כמעט לגמרי במשך כחודש ימים כתוצאה מנפילה יום־יומית של מטחי רקטות וטילים על היישובים. אף שתושבים רבים התפנו דרומה כדי לצאת מטווח ההפגזות, ואף שהרשויות כשלו בטיפולן באוכלוסייה האזרחית, ניכר היה שהציבור עמד בכך. הראיה לכך היא החזרה המהירה לשגרה בתום הקרבות.

במבצע "עופרת יצוקה" נחשף אזור הדרום - עד יבנה ובאר־שבע - להתקפות טילים ורקטות. גם הפעם ספג הציבור את המטחים בבגרות ובאומץ והותיר למדינאים את מרחב הפעולה הצבאי שנדרש כדי להשלים את הפעולה.¹⁶

ניתן לומר אפוא כי בשונה מהנחות יסוד ישנות, שקבעו כי כלכלת ישראל והעורף האזרחי לא יוכלו לעמוד במלחמה ארוכה, מהעיומותים האחרונים עולה תמונה שונה. הכלכלה של מדינת

ישראל היא מהחזקות בעולם, והעורף האזרחי פיתח כושר עמידה. אלה מאפשרים לקברניטים לבחור - לפחות בתוכניותיהם - בין מערכה ארוכה למערכה קצרה.

כושר ההרתעה של ישראל

אחד מעמודי התווך של תפיסת הביטחון הישראלית הוא המושג "הרתעה". ישראל שואפת להשיג כושר הרתעה כדי למנוע את פריצתם של עימותים מזוינים או לפחות להגדיל ככל הניתן את משך תקופות השקט ביניהם. כדי "לתחזק" את ההרתעה נדרשת ישראל לנצח במערכות הצבאיות באופן מוחץ כדי שליריביה יהיה ברור מהו המחיר שישלמו אם יחליטו לצאת למאבק צבאי. אחד היתרונות המובהקים של השגת הכרעה צבאית הוא ההרתעה החזקה שהיא בונה: אויב שמוכרע צפוי לחשוש מפני ניסיון דומה בעתיד.

מלחמת ששת הימים הייתה המלחמה האחרונה שבה השיגה ישראל הכרעה.¹⁷ על אף ההכרעה המוחצת, לא חלפו שנתיים, ונפתחה מלחמת ההתשה. לעומת זאת מלחמת לבנון השנייה, שנחשבת בעיני רבים למלחמה שבה לא השיגה ישראל הכרעה ואפילו לא ניצחון, הצליחה ליצור הרתעה חזקה: מאז אותה המלחמה שורר שקט מוחלט לאורך הגבול עם לבנון.

הרתעה משיגים באמצעות כוח צבאי חזק ובאמצעות נכונות מוכחת להפעילו ולגבות מחיר כבד על כל פגיעה. את המחיר הזה אין צורך לגבות רק בתחום הצבאי וכן אין צורך לגבות אותו במהירות. במילים אחרות: השגת הכרעה אינה הדרך היחידה ליצירת הרתעה.

ההרתעה נוצרת במוחו של היריב ומושגת באמצעות השפעה על תודעתו. הכרזה מראש שכל מערכה שאינה מסתיימת בהכרעת היריב היא כישלון עלולה להוביל לאכזבות וליצור אצל היריב את הרושם שניצח. יריב שמשוכנע כי ניצח לא יירתע מפני עימותים נוספים. מלחמת לבנון השנייה סותרת לכאורה את הכלל הזה. ישראל לא הסתירה את תחושתה לאחר המלחמה שמדובר בכישלון, ואילו החזבאללה הקרין תחושת ניצחון. אבל החזבאללה ידע את עוצמת המהלומה שניחתה עליו, וזאת הסיבה שהוא נרתע עד עכשיו מפני חידוש העימות.

דורון אלמוג כתב על ההרתעה:

התהליך ההיסטורי מלמד שאסטרטגיית ההרתעה על בסיס הענשה והכרעה הולכת ומשנה פניה לאסטרטגיית הרתעה של איפוק ומניעה הנשענת על קופת הניצחונות בתוספת למסרים הרתעתיים אחרים. ככל שקופת הניצחונות צברה יותר נקודות, גדל הביטחון שהאויב הבין את המסר.¹⁸

התשה - אסטרטגיה לגיטימית גם לישראל

מהדברים עד כה עולה שאסטרטגיית ההתשה היא האנטיזה של אסטרטגיית ההכרעה. עם זאת יש לציין שבמונח "התשה" אין הכוונה למלחמות מהסוג שניהלה מצרים נגד צה"ל לאורך תעלת סואץ לאחר מלחמת ששת הימים, אלא לכל המנעד של דרכי הפעולה שאינן הכרעה צבאית. במילים אחרות: מדובר בסקלה שבשני קצותיה מצויות אסטרטגיית ההתשה ואסטרטגיית ההכרעה.

הרצף הזה מבטא רעיון שלפיו בכל עימות ניתן לבחור באסטרטגיה ספציפית שבאה לידי ביטוי בשני פרמטרים: משך העימות ועוצמתו. ניתן, למשל, לתכנן מערכה שתימשך שבוע-שבועיים (לדוגמה, מול החזבאללה), ומנגד ניתן לתכנן אסטרטגיה אחרת המכוונת להתשת האויב במשך שנים רבות (למשל, נגד הטרור בשטחים).

לפי תפיסת הביטחון של ישראל, גם היום - 44 שנים לאחר הפעם האחרונה שבה השיג צה"ל הכרעה - חייבת כל מערכה להסתיים בהשגת הכרעה, ולעומת זאת יש להימנע ככל האפשר מאסטרטגיה של התשה.¹⁹ נגד התפיסה הזאת יצא כבר יהושפט הרכבי:

התשה איננה נשקו של הצד החלש בלבד, שכן הצד החזק יכול לנקוט אותה אם נוכח לדעת כי באמצעותה יוכל להתיש את יריבו ולהכריעו. למשל, לאסטרטגיית התשה יכול לפנות צבא סדיר הנהנה מיתרון של יכולת לקיים מאמץ ממושך בהשוואה לגייסות עממיים שהתקבצו למאמץ קצר, שכלכלתם נפגעת ככל שנמשכת המלחמה (...)²⁰

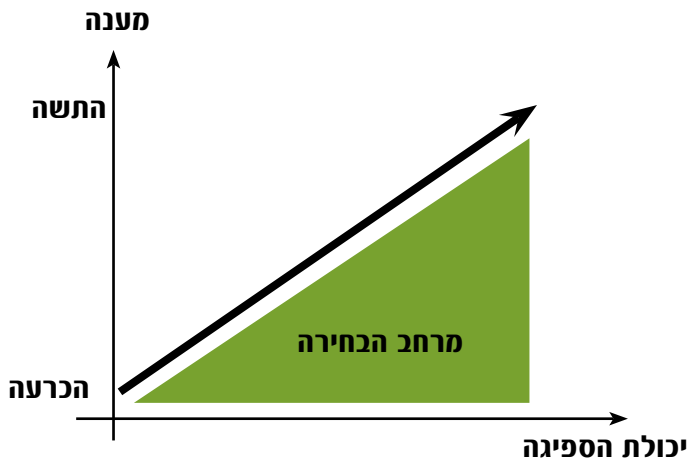
מעבר לחולשות ולחסרונות של המאמץ להשיג הכרעה - שאותן הציג ליש במאמרו - ניתן להצביע על מכשלה נוספת שאותה ניתן לכנות "מתחה מושגית". היא נובעת מהקושי שבו נתקלים מנסחיה של תורת הקרב בצה"ל: מצד אחד הם מבינים היטב את החסרונות שבמאמץ להשיג הכרעה בכל מחיר, ומצד אחר הם גם יודעים שהפיקוד העליון אינו רואה בעין יפה הגדרת יעדים שאינם הכרעה מוחלטת. כיצד הם נחלצים מהמצר הזה? הם "מותחים" את המושג "הכרעה" הרבה מעבר למשמעות המקורית שלו. למשל, בתפיסת ההפעלה המטכ"לית נכתב ש"זמן השגת ההכרעה בעימותים מוגבלים יכול להיות ממושך",²¹ וכן מדובר בה על השגת "הכרעה בעומק".²² כך קורה שגם אם בפועל מתכוונים לאסטרטגיה שאינה הכרעה,²³ בפועל משתמשים במושג היחיד שנחשב "כשר", ואגב כך מוותרים על לימוד ועל ניתוח מעמיקים של אסטרטגיה שונה.

הקביעון התפיסתי והמתחה המושגית מביאים את צה"ל לעיסוק בהכרעה צבאית, ורק בה, הן מההיבט התורתי והן מההיבט של בניין הכוח. הדבר מביא לכך שגם אם בפועל פועלים על פי אסטרטגיות אחרות, הפעולות האלה אינן נשענות על תורת לחימה ועל אמצעי לחימה מתאימים.

מהדברים האלה עולה שלכל סוג של עימות יש להתאים את האסטרטגיה שמתאימה לו. לפני שאגש למלאכת ההתאמה בין האסטרטגיות השונות לסוגי העימותים השונים, יש להציג שתי הנחות יסוד:

הנחת היסוד הראשונה: לכל אסטרטגיה יש מחיר שונה. כפי שתואר לעיל, אסטרטגיית ההתשה עלולה להביא להתמשכות המערכה. ההתמשכות הזאת משמעותה שגדל פרק הזמן שבו סופג העורף האזרחי התקפות, וכן גדל פרק הזמן שבו מוטל על המשק הנטל הכלכלי של ניהול מלחמה. לעומת זאת, באסטרטגיה של התשה מצטמצם המגע הישיר בין הכוחות המזוינים של שני הצדדים, וכתוצאה מכך יש ירידה חדה במספר הנפגעים בקרב הכוחות הלוחמים. לפיכך עשוי להיווצר מצב שבו יש ירידה במספר

איור 5: מרחב הבחירה גדל ככל שגדלה יכולת הספיגה



בחירת האסטרטגיה לניצחון

בבחירת האסטרטגיה להשגת הניצחון יש להתחשב, בין היתר, בפרמטרים הבאים: המטרות המדיניות, מאפייני האויב, יכולת הספיגה של המדינה והמחיר המשוער של האסטרטגיה הנבחרת. חישוב המחיר נעשה באמצעות מכפלה של מידת הנזק שיכול היריב לגרום במשך הזמן שבו צפויה המערכה להתנהל.

למשל, איום קיומי ראוי להסיר באמצעות השגת הכרעה מהירה. לעומת זאת, במקרה של איום נמוך עצימות שאינו קיומי, ניתן לבחור בין הסרתו בדרך של הכרעה לבין הסרתו בדרך של התשה. העיקרון הוא שאיומים קיומיים מחייבים מענה באמצעות הכרעה, אך ככל שהאיום חמור פחות, כך הולכת וגדלה יכולת הבחירה בין האסטרטגיות השונות. במילים אחרות: כשצרכים לנקוט אסטרטגיה של הכרעה, לא ניתן לשקול נקיטת אסטרטגיה חלופית של התשה. לעומת זאת, כשניתן לנקוט אסטרטגיה של התשה, אפשר לבחור באסטרטגיה של הכרעה.

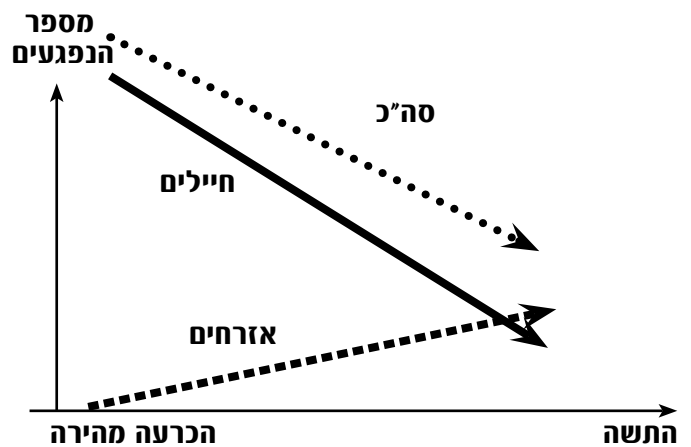
איור 6 מציג את הקשר בין קשת העימותים לבין אסטרטגיות הניצחון האפשריות. שקלול של חומרת האיום ושל משך המערכה מסייע לבחור את האסטרטגיה המתאימה ביותר על פני סקאלה שבקצה האחד שלה מצויה ההכרעה ובקצה האחר שלה מצויה ההתשה.

בין שני הקצוות מצויה אסטרטגיית ביניים שיש בה גם אלמנטים של הכרעה וגם אלמנטים של התשה. עימות שמופיע בחלקו התחתון של האיור מייצג מצב שבו ניתן לבחור אסטרטגיה תוקפנית יותר מזו שבה הוא ממוקם. השיקול העיקרי צריך להיות המחיר: אם המעבר מאסטרטגיה של התשה לאסטרטגיה של הכרעה (תנועה כלפי מעלה בתרשים) כרוך בהתנפצות הצבא על מערכי האויב, יש לבחון את המחיר של אסטרטגיה חלופית שמרכיב ההכרעה בה מודגש פחות. מנגד ייתכן מצב שבו בעימות המופיע בחלקו התחתון של האיור מזהים הקברניטים אפשרות להשיג הכרעה מהירה במחיר סביר. במקרה כזה ראוי, כמובן, לאמץ את אסטרטגיית ההכרעה. קשת העימותים שניצבת בפני ישראל - כפי שממחיש התרשים - מחזקת את הטענה המרכזית שמועלית במאמר הזה, ושלפיה ההכרעה אינה בהכרח האסטרטגיה המתאימה ביותר לכל עימות.

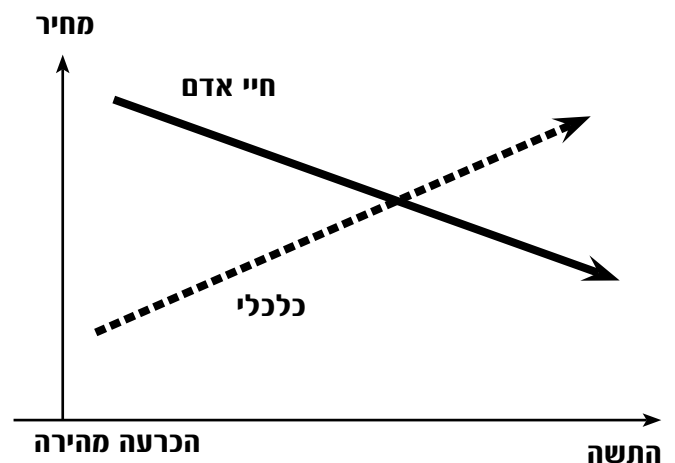
הנפגעים מקרב אנשי הצבא לצד עלייה במספר האזרחים שנפגעים במערכה. בתרחישים מסוימים עשויה הירידה במספר הנפגעים בחזית להיות משמעותית הרבה יותר מהעלייה במספר הנפגעים בעורף - כפי שמוצג באיור 3, ובסך הכול נקבל ירידה בסך הנפגעים (גם אם שיעור האזרחים שבהם יעלה). ויש עוד היבט שחייבים להביא בחשבון: לצד העלייה במחיר הכלכלי של אסטרטגיית ההתשה אנו עשויים לזכות בירידה במחיר בחיי אדם, כפי שמוצג באיור 4.

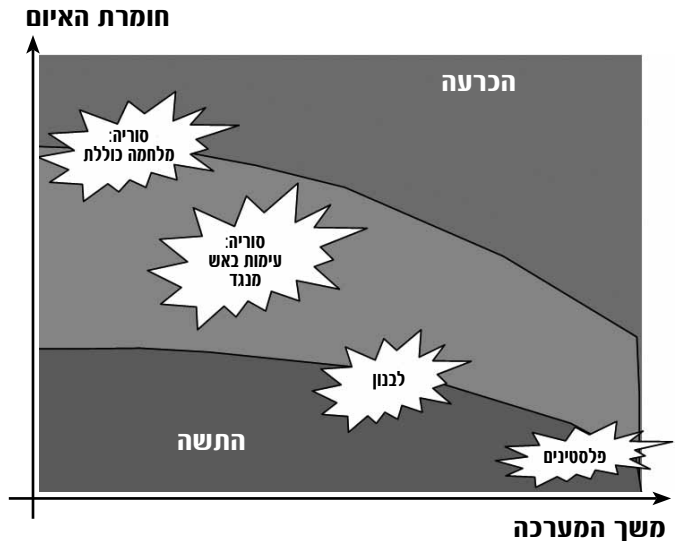
● הנחת היסוד השנייה: ככל שהמדינה חזקה יותר - כך גדלה יכולתה לתמוך בין האסטרטגיות השונות. כאמור, התארכות המערכה עלולה להגדיל את הנזק המצטבר שתספוג המדינה. אך ככל שיש למדינה יכולת ספיגה גדולה יותר, כך יתאפשר לה מרחב בחירה גדול יותר בין האסטרטגיות, כפי שמוצג באיור 5. מדינה בעלת יכולת ספיגה גדולה יכולה להרשות לעצמה לבחור באסטרטגיה של התשה. מדינה ללא יכולת ספיגה תיאלץ לפעול להשגת הכרעה מהירה, ובכל מחיר.

איור 3: מחיר האסטרטגיות השונות בחיי אדם



איור 4: מחיר האסטרטגיות השונות בחיי אדם ומבחינה כלכלית





כבר הוגה הדעות הצבאי הנודע קרל פון קלאוזביץ הדגיש שאת הניצחון ניתן להשיג בדרכים שונות, וכי הכרעה היא אחת הדרכים האלה, אך בהחלט לא היחידה: "רואים אנו שאפשר להגיע אל יעד המלחמה בדרכים רבות; שהכניעתו המושלמת של האויב אינה חיונית בכל מקרה ומקרה"²⁴.

מהדברים עד כה עולה שהכרעה צבאית היא אופציה ראויה במצבים מסוימים. בוודאי שנדרשת הכרעה צבאית בכל מפגש עם האויב בשדה המערכה. אך בשל מחיריה והחסרונות שגלומים בה וכן בשל הסיכון שתהפוך למטרת מלחמה כשלעצמה, אל לה להיות ברירת המחדל בתפיסת הביטחון. זו צריכה להתבסס לא על החתירה להכרעה אלא על החתירה לניצחון. המושג "ניצחון" הוא סובייקטיבי, וזהו יתרונו הגדול, שכן הוא מקנה לקברניטים גמישות רבה. לעומת זאת המושג "הכרעה" הוא אובייקטיבי, דהיינו נעדר כל גמישות. מי שהמטרה שלו היא הכרעה חייב להגיע להישגים מאוד ברורים. ועוד מגרעת יש לאסטרטגייה של הכרעה: היא יוצרת רף ציפיות גבוה. חברה שמצפה להכרעה בכל עימות צבאי צפויה לאכזבה מרה, לתחושות של כישלון ושל הפסד, בכל מקרה של עימות שמסתיים בתוצאה שהיא פחות מהכרעה. לכל מי שיש להם ציפיות לא ריאליות יש להזכיר שבמלחמות של העידן הנוכחי הולך וגובר הקושי להשיג הכרעה צבאית, ובמקביל פוחת הצורך להשיג הכרעה.

אמר על כך מפקד פיקוד הצפון גדי אייזנקוט:

מוטב לישראלים להשתחרר מהדימוי של מלחמות העבר. אי־אפשר לנהל יותר מלחמה מוגבלת ובה בעת לדרוש מצה"ל הכרעה כמו במלחמה כוללת בנוסח ששת הימים. מלחמה קצרה עם מעט נפגעים בצידנו והישגים פנטסטיים? זו משוואה שאינה מתכנסת.²⁵

מחיר הוויתור על אסטרטגיית ההכרעה צבאית

בפרק הזה יוצגו חסרונותיו, לכאורה, של הוויתור על האסטרטגייה של ההכרעה. מטרתו של הפרק הזה היא, מחד גיסא, להראות שגם לרעיון המרכזי של המאמר הזה יש חולשות, ומאידך גיסא לתת לחולשות האלה מענה.

היעדר שליטה על מנגנון הסיום

היעדר חתירה למגע עם כוחות האויב עלול להביא לכך שהעימות יימשך זמן רב. אם מדינה מצפה שהאויב יפסיק את הלחימה מרצונו או בעקבות התערבות של גורם שלישי, היא מקטינה מאוד את יכולתה לשלוט על מועד הסיום של המערכה. הבעיה הזאת מחריפה בעימות נגד יריב שתפיסתו את מחיר המלחמה שונה לחלוטין מתפיסתנו שלנו. כל עוד ישראל, למשל, אינה מכריעה את היריב - דהיינו שוללת ממנו את היכולת להמשיך להילחם - מכוונות פעולותיה המלחמתיות כדי לפגוע ברצונו להמשיך להילחם. אך זהו יעד חמקמק מאוד כאשר נלחמים ביריב שמוכן לשלם כמעט כל מחיר כדי להמשיך במאבק ומתנהג באופן בלתי רציונלי על פי אמות המידה המערביות המקובלות. התוצאה היא אחת: בהיעדר הכרעה נמשכת המלחמה זמן רב מאוד.

במילים אחרות: מדינה שאינה נוקטת אסטרטגייה של הכרעה נתונה למעשה לחסדיו של היריב, שכן היא נותנת לו לקבוע מתי תסתיים הלחימה. מי שבחר באסטרטגייה של התשה אינו שולט אפוא, לכאורה, על מנגנון הסיום של המלחמה. התוספת של המילה "לכאורה" אינה בכדי, שכן גם למדינה שנוקטת אסטרטגייה של הכרעה אין למעשה שליטה מלאה על סיום המלחמה. כבר ראינו אומות שהוכרעו למעשה במלחמה, אך למרות זאת המשיכו להילחם בחירוף נפש. דוגמה מובהקת לכך היא ספרד שאותה כבש נפוליאון בראשית המאה ה־19 והמליך עליה את אחיו. אף על פי שהוכרעו, המשיכו הספרדים לנהל מלחמת גרילה עקשנית, ובסופו של דבר אף עלה בידיהם להביא לנסיגת הצבא הפולש. המסקנה היא אפוא שגם אם נוקטים אסטרטגייה של הכרעה, יש חשיבות רבה לשאלה מיהו היריב שנגדו נלחמים: יש יריב שירים ידיים במהירות, ויש יריב אחר שיילחם ללא פשרות גם אחרי שהובס והוכרע.

למרות הדברים האלה, בסופו של דבר האי־ודאות בהיעדר אסטרטגייה של הכרעה היא גדולה יותר מאשר אם נוקטים את האסטרטגייה הזאת. יחד עם זאת מעיון בהיסטוריה של העימותים האחרונים אנו למדים שגם מול אויב נחוש ואידיאולוגי ישנם שני מנגנוני סיום של מלחמות שעליהם ניתן להתבסס: מנגנון פנימי ומנגנון חיצוני:

- מנגנון סיום פנימי. ישראל, למשל, יכולה לבחור להפסיק את הלחימה באופן חד־צדדי. אם היא מעריכה שהנחיתה מכה קשה על היריב והסבה לו נזק כבד, היא יכולה להניח במידה גדולה של ודאות שהיריב יפסיק להילחם זמן לא רב לאחר שהיא תפסיק את פעולות האיבה שלה. ישראל אומנם מוותרת במקרה כזה על סממני כניעה של היריב, אך הסממנים האלה אינם העיקר. העיקר הוא שהיריב הפנים את מחיר תוקפנותו וחש מורתע מפני המשך הלחימה. אולם בחירה בנתיב כזה מחייבת חוסן פנימי, שכן סביר להניח שהיריב ינצל את האפשרות "לומר את המילה האחרונה": לאחר שישראל תודיע על הפסקת אש חד־צדדית, היא צפויה לקבל "מטחי פרידה" של רקטות וטילים. אך מדובר רק בעניין של דימוי ושל אגו, לא של מהות.
- מנגנון סיום חיצוני. אם עלה בידי ישראל להסב נזק כבד ליריב, סביר מאוד להניח שתבוא התערבות בין־לאומית ותלחץ



מלחמת המפרץ הראשונה: בגדאד בלהבות | המערכות הצבאיות שמנהלות מדינות המערב מאופיינות בפגיעה מסיבית בתשתיות אזרחיות וכן בגרימת נזק סביבתי משמעותי

ב"עופרת יצוקה" נלחם צה"ל בתוך אחד האזורים הצפופים ביותר בעולם נגד ארגון שהפעיל טרור של טילים נגד יישובי הדרום ונטמע בתוך האוכלוסייה האזרחית. אז האם המשמעות של דו"ח גולדסטון היא שאסור לישראל להגן על עצמה? למצב הזה בוודאי חותרים יריביה של ישראל. הם בהחלט היו רוצים ליהנות מחופש פעולה מלא בהפעלת טרור הטיילים בעוד לישראל אסור לנקוט נגדם צעדי תגובה כלשהם.

דיני המלחמה התקבלו באמצע המאה ה-20 ונכתבו לאור הניסיון שנצבר עד אז במלחמות ובמערכות. ב-1977 נוסף הפרוטוקול הראשון של אמנת ז'נווה²⁷ בעקבות התפשטותה של לוחמת הגרילה. אלא שבשלהי המאה ה-20 התפתחו המלחמות "הפוסט-מודרניות"²⁸, ואלה יוצרות מצבים - כגון לחימה מתוך אוכלוסייה אזרחית ונגדה - שלהם אין התייחסות מלאה בחוק הבין-לאומי.

כתוצאה מכך הולכת ומתרחבת הביקורת בעולם על דיני המלחמה ועל אופן פירושם. הפרקליט הצבאי הראשי של צבא ארצות-הברית טען בספר שכתב ב-1990²⁹ שהפרוטוקול הראשון של אמנת ז'נווה מגדיר באופן צר מדי מהי מטרה צבאית שמותר לתקוף אותה. לטענתו, יש לאפשר גם פגיעה במטרות כלכליות כדי לפגוע בכוח העמידה של היריב. לא מן הנמנע שביקורת מהסוג הזה תלך ותגבר עם הזמן ותביא לשינוי באופן שבו מיושם החוק.

ולמרות כל האמור לעיל, החוק הבין-לאומי - גם במתכונתו הנוכחית - מאפשר חופש פעולה נרחב ביותר: הוא מאפשר לגבות מחיר, לפגוע בתשתיות אזרחיות ואפילו, במקרים מסוימים, לפגוע באזרחים. צריך רק להבין את החוק ולפעול במסגרתו. לראיה: דו"ח ועדה מיוחדת של האו"ם שמונתה לבדוק את פעולותיה של נאט"ו במלחמת קוסובו ב-1999³⁰ אף שבמערכה הזאת נעשה שימוש נרחב באש מנגד לתקיפת מטרות אזרחיות, ואף שאזרחים רבים נהרגו בתקיפות האלה, ונגרם נזק סביבתי נרחב, הגיעה הוועדה למסקנה שנאט"ו פעלה במסגרת החוק הבין-לאומי.

על הצדדים להגיע להפסקת אש. ההנחה הזאת מבוססת על הניסיון שנצבר בכל מערכות ישראל. הקהילה הבין-לאומית תמיד הפעילה לחצים כאלה ברגע שהתברר שישראל מנחיתה מכות קשות על יריביה.

מהדברים האלה עולה כי כשמוותרים על אסטרטגיה של הכרעה מוותרים במידת מה גם על השליטה במנגנון הסיום של המלחמה, אך ניתן לייצר מנגנון פנימי או לצפות למעורבות של מנגנון חיצוני להפסקת הלחימה.

תקיפות אסטרטגיות וגביית מחיר על פי הדין הבין-לאומי

העיקרון של גביית מחיר כבד מאוד מהיריב עלול שלא לעלות בקנה אחד עם הדין הבין-לאומי ובכך להגביל מאוד את פעולותיה של ישראל או לגרום לפתיחתה של זירת עימות נוספת - דיפלומטית.

עם זאת, המערכות הצבאיות שמנהלות מדינות המערב מאופיינות בפגיעה מסיבית בתשתיות אזרחיות וכן בגרימת נזק סביבתי משמעותי. כך היה בקוסובו, בעיראק (בשתי מלחמות המפרץ) ובאפגניסטן. את ישראל אומנם מבקרים הרבה יותר על מעשיה בתחום הזה, הגם שאינם בהכרח קיצוניים יותר, אך ניתן לייחס את הביקורת הזאת הן למעמדה הרעוע של ישראל בעולם והן ליחס אנטישמי כלפיה.²⁶ המצב הזה אומנם מקשה על ניהול מערכה באש, אך לא מונע את האופציה הזאת לחלוטין. במלחמת לבנון השנייה ספגו כפרים לבנוניים פגיעות קשות במהלך הלחימה, אך למרות כמה דו"חות ביקורתיים של ארגוני זכויות אדם, לא הוטחה בישראל ביקורת בין-לאומית נוקבת בסוגיה הזאת - קרוב לוודאי בשל האש חסרת האבחנה שירה החזבאללה לעבר יישובים בישראל.

מבצע "עופרת יצוקה" הסתיים מהבהחנה הזאת באופן שונה לחלוטין. לאחריו פורסם דו"ח מטעם ועדת האו"ם (דו"ח גולדסטון) שמאשים את ישראל בהפרת דיני המלחמה. הדו"ח הזה פגע מאוד בדימוי של ישראל בעולם המערבי והאיץ את מסע הדלגיטימציה נגדה.

כדי לצמצם עוד יותר את הסכנה של האשמות שווא בנוגע להפרת זכויות אדם יש לשלב צוותי תקשורת בקרב הכוחות הלוחמים. פתיחות ושקיפות יפחיתו את המוטיווציה לביקורת ויספקו אליבי במקרה של האשמות שווא.

ניצחון סובייקטיבי

בהיעדר אסטרטגיה של הכרעה קובע לעצמו כל צד את מטרותיו, ולפי המטרות האלה גם מחליט אם ניצח או הפסיד. בנסיבות כאלה בהחלט ייתכן ששני הצדדים הניצים יכריזו על ניצחון. במילים אחרות: בהיעדר הכרעה עלול היריב לקבל את התחושה שהשיג הישגים של ממש או אף ניצח - מה שמחליש מאוד את אפקט ההרתעה.

ב־20 השנים האחרונות היו כמה מערכות שבהן הכריזו על ניצחון מדינות וארגונים אף שהוכו מכה ניצחת, אך לא הוכרעו לחלוטין. כך, למשל, הכריז סדאם חוסיין על ניצחונו לאחר מלחמת המפרץ הראשונה, וכך עשו גם נסראללה בתום מלחמת לבנון השנייה ומנהיגי החמאס ברצועת עזה בתום מבצע "עופרת יצוקה". לשלושת העימותים האלה יש הרבה מהמשותף:

- תנאי הפתיחה. הדוגמאות שהובאו לעיל הן של מערכות צבאיות, שבהן היה חוסר פרופורציה ניכר בין היריבים: קואליציה בין־לאומית מול עיראק, ישראל נגד החזבאללה וישראל נגד החמאס. תנאי הפתיחה האלה העניקו סיכוי קלוש לצד החלש לשרוד.
- מצב הסיום. הצד החלש שרד נגד כל הסיכויים, אדמתו לא נכבשה, השליט שלו נותר על כנו ואף עלה בידו לשמר חלק מיכולתו המבצעית (למשל, הן החזבאללה והן החמאס שיגרו רקטות עד שנכנסה הפסקת האש לתוקף). לעומת זאת ספג הצד החלש אבדות רבות ונזקים כבדים מאוד.
- הניצחון בעיני הצד החלש. כאמור, כשאין הכרעה קובע לעצמו כל צד את הקריטריונים לניצחון. כדי להסביר לעמיהם את המכה שניחתה עליהם, מנתחים המנהיגים המוכים את המצב באופן הבא: לאור יחסי הכוחות הגרועים בפתיחה, כל מטרותנו הייתה לשרוד ולשמור על אדמותינו. את שתי המטרות האלה השגנו במלואן. ובאשר לאבדות ולנזקים שנגרמו - הם מחיר הניצחון שמתגמד נוכח העובדה שמדובר בהקרבת קורבן לאללה. הטענה הראשונה, שעצם אי־התבוסה היא הישג, נשמעת הגיונית גם לאוזניים מערביות. לעומת זאת היחס לאבדות ("קורבן לאללה") נחשב במערב ללא רציונלי.

אולם בסוגיית ההכרזה על הניצחון יש גם רובד סמוי שמעבר להצהרות הפומביות. סדאם חוסיין אחרי מלחמת המפרץ, נסראללה לאחר מלחמת לבנון השנייה ומנהיגי החמאס לאחר מבצע "עופרת יצוקה" הכריזו שניצחו, אך התנהגו בפועל כמי שהפסידו. בתום שלוש המערכות האלה הבין הצד החלש את המסרים שהעביר לו הצד החזק והתנהג בהתאם למצופה ממנו: עיראק קיבלה על עצמה לאחר מלחמת המפרץ הראשונה סדרה של הגבלות קשות (למשל, איסור להתחמש בנשק לא קונוונציונלי ובטילים ארוכי טווח, איסור להפעיל את חיל האוויר בצפון המדינה ובדרומה וכו'), הגבול

עם לבנון שקט לחלוטין מאז תום מלחמת לבנון השנייה, ובחזית הרצועה נרשמה ירידה של ממש בהיקף הפעילות העוינת. ההתנהגות בזאת משקפת הכרה בפועל בתבוסה ורתיעה מפני השגת "ניצחון" דומה פעם נוספת.

צד חזק שרוצה למנוע מהצד החלש להכריז על ניצחון יכול להחליט מראש שהוא נוקט אסטרטגיה של הכרעה. מנהיג אויב שהוכרע - למשל סדאם חוסיין לאחר מלחמת המפרץ השנייה או יאסר ערפאת לאחר מלחמת לבנון הראשונה - אינו יכול לטעון לניצחון. אך ספק אם ראוי לנקוט אסטרטגיה של הכרעה - על כל מגרעותיה שנמנו קודם לכן - רק כדי למנוע מהיריב את האפשרות להשמיע דברי תעמולה. חלופה אחרת, שדורשת יותר אורך רוח, היא להגדיר את המטרות הרצויות, להשיגן, להיות מוכן לספוג הכרזות מופרכות בנוגע ל"ניצחון אלוהי"³¹ ולהסתפק בהתנהגותו בפועל של היריב המעידה שהפנים את העובדה שהוא הובס. יריב שמכריז בקולי קולות שניצח בעימות, אך ניכר בעליל ממעשיו שהוא נרתע מחידוש העימות, הוא יריב מובס.

יתר על כן, העובדה ששני הצדדים יכולים לטעון לניצחון מונעת מצב שבו צד אחד חש מובס ומושפל. בהיעדר השפלה - במיוחד במזרח התיכון - גדל הסיכוי שהצדדים ייפגשו סביב שולחן המשא ומתן ויגיעו להסדר ביניהם, אולי אפילו הסכם שלום. לא מן הנמנע שהסכם השלום עם מצרים הוא תולדה של תחושת המצרים שניצחו במלחמת יום הכיפורים, אף שבפועל ספגו בה תבוסה קשה. התיאוריה המקובלת גורסת שהמצרים חשו כי כבודם הושב ולכן היו מוכנים להגיע להסכם שלום.

בגלל המחיר הגבוה הכרוך כיום בהשגת הכרעה צבאית ובגלל חולשות נוספות של האסטרטגיה הזאת, יש להמיר את השאיפה להשגת הכרעה צבאית בשאיפה להשגת ניצחון



סיכום

הכרעה היא תוצאה של עימות צבאי שאינה משתמעת לשתי פנים. בהיותה חד־משמעית אין מקום לספקות ולתהיות בנוגע לזהותו של הצד המנצח. לכולם ברור מיהו הצד המנצח, ואיזה מחיר שילם הצד שהפסיד. עם השגת ההכרעה מסתיימת המערכה, אך עם זאת ההכרעה אינה מבטיחה בהכרח שלום. למשל, במלחמת ששת הימים הכריעה ישראל את צבא מצרים, אך ההכרעה הזאת לא מנעה ממנו לצאת למלחמה נוספת שנתיים לאחר מכן.

תפיסת הביטחון של ישראל גורסת כי בכל עימות על צה"ל להשיג הכרעה. הגישה הזאת הייתה נכונה בשנים הראשונות לקיומה של המדינה הן משום שחינוי היה להשיג הכרעה והן משום שניתן היה להשיגה. היה חיוני להשיג הכרעה משום שהקיום של ישראל היה שברירי. ניתן היה להשיג הכרעה משום שיריביה של ישראל היו מדינות שכנות בעלות צבאות סדירים ולא ארגונים חמקמקים.

הערות

1. יהושפט הרכבי **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, תל-אביב, 2003, עמ' 314.
2. עדו הכט, "מנגנוני הבסה - כיצד מנצחים במלחמה?", **זרקור** 11, 2004, עמ' 2.
3. (2006), **תורת המבצעים המשותפים**, 2006, מסמך פנימי בצה"ל, עמ' 72.
4. שם, עמ' 70-72.
5. לנושא הזה הוקדשו מחקרים רבים. המאמר הזה אינו עוסק בו אלא רק מציג את הנגזרות הרלוונטיות. להרחבה ראו, למשל, את דוקטרינת חיל האוויר האמריקני http://www.dtic.mil/doctrine/jel/service_pubs/afdd2_1_2.pdf. כן ראו: רון טירה, **המערכה באש מנגד ומכשולותיה**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, תל-אביב, 2007.
6. אבי קובר, **הכרעה צבאית במלחמות ישראל**, מערכות, תל-אביב, 1996, עמ' 34.
7. **הרכבי**, עמ' 436.
8. שם, עמ' 444; **קובר**, עמ' 34.
9. המתודולוגיה של הטבלה לקוחה מתוך **הרכבי**, עמ' 443.
10. **הרכבי**, עמ' 438-434.
11. שם, עמ' 434.
12. ישראל טל, **ביטחון לאומי**, דביר, תל-אביב, 1996, עמ' 55.
13. למשל, חיל האוויר הטיל במלחמת לבנון השנייה יותר פצצות מאשר במלחמת יום הכיפורים.
14. הנתונים במלואם התפרסמו בעבודת הגמר: ש', **תפיסת הביטחון וחתירה לניצחון - אסטרטגיות נוספות לצד הכרעה**, 2010. העבודה נכתבה במסגרת מב"ל, וממנה עובד המאמר הזה.
15. מתוך האתר של בנק ישראל, נכון ל-20 בינואר 2010. המדד המשולב מחושב על פי השינוי החודשי בשבעה רכיבים שמייצגים היבטים שונים של הפעילות הריאלית במשק: מדד הייצור התעשייתי, היבוא של מוצרי צריכה, היבוא של תשומות לייצור, הפדיון במסחר ובשירותים, מספר משרות השכירים במגזר העסקי, יצוא הסחורות ויצוא השירותים. http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/appendix.htm#PART_2.
16. ראו, למשל: אבירמה גולן, "אם זה יביא לנו שקט לשנתיים - בשבילנו זה מספיק", **הארץ**, 21 בדצמבר 2008; לילי גלילי, "בטרם יתפוגג הקונצנוס", **הארץ**, 13 בינואר 2009; יניר יבנגה, "ראשי הערים הפכו לגיבורי המלחמה החדשים", **הארץ**, 23 בינואר 2009.
17. **קובר**, עמ' 431.
18. דורון אלמוג, **אסטרטגיית ההרתעה של ישראל כמודל "הרתעה מצטברת"**, החוג למדע המדינה, אוניברסיטת חיפה, 1997, עמ' 251.
19. **תפיסת ההפעלה המטכ"לית לצה"ל**, מסמך פנימי בצה"ל, עמ' 130-140; **תורת המבצעים המשותפים**, עמ' 198-202.
20. **הרכבי**, עמ' 437-436.
21. **תפיסת ההפעלה המטכ"לית לצה"ל**, עמ' 41.
22. שם, עמ' 65.
23. האסטרטגיה שמיושמת נגד הטרור ביהודה ושומרון היא אסטרטגיית התשה.
24. רוג'ר אשלי לאונרד, **על המלחמה - מדריך קצר לקלאוזביץ**, מערכות, תל-אביב, 1977, עמ' 71.
25. גדי אייזנקוט במאמרו של עמוס הראל, "מכה קלה בעורף", **הארץ**, 20 בנובמבר 2009.
26. לדברי דן שיפטן (בהרצאתו במכללה לביטחון לאומי ב-15 באפריל 2010), אנטישמיות היא שיפוט יהודים על פי אמות מידה השונות מאלה המיושמות בשיפוט של מי שאינם יהודים.
27. אמנת ז'נובה, פרוטוקול I, פרק 4 - אוכלוסיה אזרחית, <http://www.icrc.org/ihl.nsf/FULL/470?OpenDocument>.
28. ההגדרה הזאת ניתנת לרבות מהמלחמות שהתנהלו לאחר מלחמת העולם השנייה. הכוונה היא למלחמות אסימטריות (נגד ארגונים לא מדינתיים) בעצמות נמוכה (דהיינו אלה אינן מלחמות טוטליות).
29. W. Hays Parks, "Air War and the Law of War", **Air Force Law Review** 32, 1, 1990, pp. 135-145.
30. דר"ח ועדת בדיקה של האו"ם בראשות השופט לואיס הרבור. הוועדה בדקה את ההאשמות שכוחות נאט"ו פעלו במלחמת קוסובו בניגוד לדיני המלחמה. <http://www.icty.org/x/file/Press/nato061300.pdf>.
31. נאום נסראללה בביירות, 21 בספטמבר 2006.
32. **תפיסת ההפעלה המטכ"לית לצה"ל**, עמ' 61.
33. שם, עמ' 134.

מאז שלהי המאה ה-20 חל שינוי מהותי באופיין של המלחמות בכלל ושל העימותים במזרח התיכון בפרט, וכתוצאה מכך עלה הצורך לבחון מחדש את דוקטרינת ההכרעה. השינוי המהותי ביותר הוא עלייתם של הארגונים שאינם מדינות, כמו החזבאללה, שפועלים מתוך שטחים מיושבים בצפיפות ואשר לרוב אין להם אחריות כמו למדינה. לפעילים של הארגונים האלה קל להיטמע באוכלוסייה ולהיעלם, ולכן קשה מאוד להכריעם מבחינה צבאית.

גם בישראל התחולל שינוי. קיומה כבר אינו שברירי כפי שהיה בשנות ה-50 וה-60, ולכן עומדת בפניה יותר מאשר אופציה אחת - של הכרעה בלבד - וביכולתה לבחור בין אפשרויות פעולה שונות. במילים אחרות: היא יכולה לקבוע לעצמה הישגים נדרשים מורכבים שמתאימים יותר למטרות המדיניות שלה ושמחירים זול יותר בחיי אדם, בנכסים חומריים ובמעמד בין-לאומי.

כמו ליש גם אני מציע לקבוע שמטרת המלחמה היא ניצחון. קביעה כזאת מקנה גמישות רבה: היא מאפשרת להתאים לכל עימות - בהתאם למאפייניו הספציפיים - את הפתרון המתאים ביותר הן מבחינת היעדים והן מבחינת המחיר שמוכנים לשלם תמורתם. במאמר הזה פיתחתי עוד יותר את הרעיון הזה והסברתי ששינויים במאפייני המלחמה וכן תמורות חיוביות בחוסנה ובכושר עמידתה של ישראל מאפשרים לה להגדיל את מרחב הבחירה של אסטרטגיות מלחמה. בין היתר ביכולתה כיום - בניגוד לעבר - לבחור באסטרטגיה של צמצום המגע הישיר עם כוחות האויב, גם במחיר של התארכות המערכות. אחת החלופות היא נקיטת אסטרטגיה של התשה, שהיא האנטיטזה לאסטרטגיה היחידה שקיימת עדיין בתפיסת הביטחון של ישראל - אסטרטגיית ההכרעה.

המאמר הזה - כך אני מקווה - מסיר את המחסום התפיסתי שקיים עד היום ומונע את האפשרות לאמץ אסטרטגיות חלופיות להכרעה. תפיסת ההפעלה המטכ"לית ממחישה את קיומו של המחסום הזה: אף שמחבריה היו ערים לשינויים שהתחוללו בסביבה האסטרטגית, במאפייני המלחמה ובכלים שעומדים כיום בידי הקברניטים, ואף שהם אפילו טוענים כי עדיפה האסטרטגיה של השגת ניצחון על פני האסטרטגיה של השגת הכרעה,³² הם נותרו בסופו של דבר כבולים לשאיפה הבלתי מתפשרת להשגת הכרעה.³³

בגלל המחיר הגבוה הכרוך כיום בהשגת הכרעה צבאית ובגלל חולשות נוספות של האסטרטגיה הזאת - בראש ובראשונה היותה מאוד לא גמישה - יש להמיר את השאיפה להשגת הכרעה צבאית בשאיפה להשגת ניצחון. כך תימנע ישראל מלרדוף אחר הישג שאינו משרת בהכרח את מטרותיה ושכרוך במחירים שאין הכרח לשלם אותם. יתר על כן, גם אם קובעים שהיעד הוא השגת ניצחון, אין בכך משום ויתור על אסטרטגיה של הכרעה. זו נותרת בכל מקרה זמינה, אם מגיעים למסקנה שהיא הנכונה ביותר לנסיבות מסוימות. הקביעה שהשגת הניצחון היא העיקר ולא השגת הכרעה גם פותחת פתח ללימוד אסטרטגיות נוספות שנחשבות עד היום "מחוץ לתחום" - כמו התשה.

המאמר מבוסס על עבודה שנכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי. הוא נכתב בהנחיית אל"ם ד"ר מאיר פינקל ובעריכת גב' אורנה קזמירסקי

קרב ההגנה האקטיבי אתגרי המפקד

מעט מאוד ניסיון
נצבר בעולם
ובישראל בתחום
ההגנה מפני טילים
ורקטות. מהסיבה
הזאת ניצב בפני
המפקדים בתחום
הזה אתגר קשה
במיוחד: לפתח
תורות לחימה יש
מאין ולאמן לאורן
את הלוחמים



מהנדסים גרמנים מכינים טיל V2 לשיגור במהלך
מלחמת העולם השנייה | השימוש המבצעי בטיילים
בליסטיים החל בשלהי מלחמת העולם השנייה



אל"ם (מיל') ציון שי
לשעבר מפקד אגד נ"מ



מבוא

השימוש המבצעי בטילים החל בשלהי מלחמת העולם השנייה. בשנים האחרונות הוחשה מאוד תפוצת הטילים, וכיום הם מצויים לא רק בידי צבאות של מדינות, אלא גם ברשותם של ארגוני טרור. אלה רואים בהם חימוש אידיאלי: זול יחסית, מדויק ושובר יתרון איכותי (דהיינו מאפשר לכוח חלש להתמודד ללא רגשי נחיתות מול כוחות הרבה יותר חזקים ואיכותיים). ועוד יתרון יש לטילים בעיני ארגוני טרור (וגם בעיני מדינות): עדיין קשה למדי להתגונן מפניהם. עם זאת, גם בתחום המענה לאיום הטילים והרקטות הושגה התפתחות מרשימה: פותחו מערכות חדשות, נצבר ניסיון מבצעי, וגובשו תורות לחימה. אך למרות ההתקדמות המרשימה הזאת מדובר בתחום חדש, ובפני המפקדים שאחראים להגנה מפני טילים ורקטות ניצבים אתגרים מורכבים. במאמר הזה מוסברים האתגרים המרכזיים ודרכי ההתמודדות האפשריות איתם.

האיום

המאפיין הראשון והחשוב ביותר של כל רקטה ושל כל טיל הוא הטווח שלהם. טווח הרקטות והטילים המצויים במזרח התיכון נע בין 5 ק"מ (קסאמים) ל-1,500 ק"מ (למשל, טילי השיהאב של איראן). בין הקסאמים לטילי השיהאב יש סוגים רבים נוספים של טילים ושל רקטות בעלי טווחי ביניים ובהם רקטות פג'ר 3 (43 ק"מ), פג'ר 5 (75 ק"מ), זלזאל 1 (160 ק"מ), זלזאל 2 (210 ק"מ) וטילי סקאד שונים (בין 180 ק"מ לסקאד A ל-500 ק"מ לסקאד C).

המאפיין השני הוא משקלו של ראש הנפץ. משקלו נע בין כמה קילוגרמים (בטיל קסאם) למאות רבות של קילוגרמים (בטילי שיהאב). מאפיינים נוספים שיש להביא בחשבון הם רמת הדיוק של הרקטות ושל הטילים ואזורי השיגור שלהם. יש לציין שבמזרח התיכון מצויים טילים ורקטות לא רק בידי מדינות אלא גם בידי ארגוני טרור כגון החמאס והחזבאללה.

המדינות והארגונים שמקיפים את ישראל הולכים וצוברים טילים שכן מדובר בנשק שעלויות הפיתוח והייצור שלו נמוכות יחסית, וניתן באמצעותו לפגוע בכל נקודה בעומק שטחה של ישראל. באמצעות רקטות וטילים יכולים אפוא אויבי ישראל לנסות להשיג איזון מול היתרון האיכותי של צה"ל.

המענה

המענה לאיום כה מורכב בנוי מכמה רבדים, ובהם: גילוי והתרעה מוקדמת, מיגון העורף, הרתעת האויב והגנה אקטיבית. במאמר הזה אתמקד ברובד ההגנה האקטיבית מנקודת הראות של המפקד.

לאחר מלחמת המפרץ הראשונה (1991) חל מפנה בחשיבה על תחום ההגנה האקטיבית. יותר מ-40 טילי אל-חוסין ששוגרו ממערב עיראק אל עורף מדינת ישראל הותירו חותם עמוק על הציבור בישראל ועל מנהיגיו. מיד לאחר מכן הואץ פרויקט "חומה" שבמסגרתו פותחה מערכת החץ. המערכת הזאת הגיעה לבשלות מבצעית בסוף המאה ה-20. במהלך מלחמת לבנון השנייה (2006) נורו מלבנון לעבר ישראל אלפי טילים ורקטות, ואלה נחתו בכל המרחב הצפוני של ישראל. לאחר המלחמה הוחלט במערכת

הביטחון לפתח מערכות נוספות ליירוט רקטות. המערכות שנמצאות כיום בפיתוח הן כיפת ברזל, שמיועדת ליירט מטורות שהטווח שלהן הוא עד כמה עשרות ק"מ, ומערכת שרביט קסמים, שמיועדת ליירט מטורות שהטווח שלהן הוא בין עשרות ק"מ למאות ק"מ.

מערכות החץ, שרביט קסמים וכיפת ברזל שמפותחות בישראל אינן היחידות בעולם המיועדות ליירוט טילים ורקטות. האמריקנים פיתחו וממשיכים לפתח מערכות דומות כגון הפטריוט המתקדם (PAC 3), ת'אד ואיג'יס.

עולם ללא היסטוריה

מפקד של כל משימה צבאית, ובוודאי של משימה בשדה הקרב, אמור ליישם בשעת מבחן את התפיסות ואת תורות הלחימה שלמד ושלמד אימן ותיגרל את חייליו בעיתות רגיעה.

אם נבחן את עולם הלחימה בתווך הקרקעי, יתברר ששם התפתחו תורות בסיסיות ותפיסות במשך אלפי שנים - עוד מימי התנ"ך. מצביאים שונים - ובהם אלכסנדר מוקדון ונפוליאון - פיתחו טקטיקות לחימה שונות וניסו אותן בשדות הקרב. כך עשו גם מפקדי צה"ל במהלך המלחמות והמבצעים השונים.

הלחימה בתווך האווירי, לעומת זאת, היא קצרת ימים - פחות מ-100 שנים. אולם גם בה גובשו בתקופה הזאת אסטרטגיות וטקטיקות, תורות לחימה ותפיסות שמביאות לידי ביטוי ניסיון מבצעי עשיר של קרבות אוויר-אוויר וקרקע בעולם ובישראל.

לעומת זאת, תחום ההגנה האקטיבית בפני טילים הוא חדש לחלוטין במונחים היסטוריים. למעשה, נכון יותר להגדירו תחום שנמצא עדיין בחבלי לידה. לא ניתן להצביע על קרב אחד בעולם כולו שבו נורו מאות או אפילו עשרות רקטות וטילים מצד אחד, ומהצד האחר יורטו רוב המטרות או לפחות חלקן באמצעות מערכות שמיועדות לכך. ב-1991 נעשה ניסיון ליירט את טילי אל-חוסין ששוגרו מעיראק באמצעות מערכות פטריוט שלא יועדו לכך, והתוצאות היו בהתאם. במלחמת המפרץ השנייה (2003) הצליחו האמריקנים ליירט כמה טילים קצרי טווח (לכ-100 ק"מ) באמצעות מערכות פטריוט. אולם מהקרב הזה ניתן להפיק לקחים בעיקר בתחום הטכני של תפעול ברמת הסוללה ולא ברמת המערכת.

בהיעדר קרב שניתן להפיק ממנו תורות ותפיסות מוטלת על המפקדים אחריות כפולה: החוסר בספרות מקצועית ובניסיון מבצעי מאלץ אותם לפתח תורות לחימה יש מאין ולאורן לאמן את הלוחמים.

כיצד עושים זאת?

- פתרון אפשרי ראשון הוא ליצור בנק עשיר ומגוון של תרחישים אפשריים בשדה הקרב. ככל שיהיו תרחישים רבים יותר ומורכבים יותר, כך ניתן יהיה להציב בפני הלוחמים מספר רב יותר של דילמות צפויים. אימון הלוחמים יכול להיעשות בהתאם לבנק התרחישים הזה הן ברמת היחידה והן ברמה המערכתית (כמו תרגיל "ג'וניפר קובר"ה).
- פתרון שני הוא להקים צוותי חשיבה "אדומים" שימלאו את תפקיד האויב. הצוותים האלה יתבססו על מידע מודיעיני וימלאו את תפקידם באופן מציאותי ככל האפשר. אם הצוותים



סוללת פטריוט בישראל במלחמת המפרץ הראשונה | אנשי המקצוע בתחום הטילים-נגד-טילים נוהגים לדבר על "שכבות יירוט". ההבדל בין שכבת יירוט אחת לאחרת הוא הגובה שבו נעשה היירוט

של התעשיות הביטחוניות), אולם חובה ללמוד מניסיונם של האחרים. בעולם נערכים ניסויים ותרגילים רבים ליירוט מטרות בליסטיות, ומהם ניתן ללמוד רבות. תרומה משמעותית נוספת יש לתרגילים משותפים כגון "ג'וניפר קוברה" המתקיימים בישראל אחת לשנתיים. התרגילים האלה, המשותפים לצבא ארה"ב ולצה"ל, מעשירים מאוד את ארגז הכלים הפיקודי.

אתגרי המפקד בהגנה האקטיבית

על מה להגן? בעולם אידיאלי הייתה ניתנת הגנה מלאה לכל הנכסים במשך כל זמן הלחימה. במילה נכסים הכוונה היא לאוכלוסייה ולמתקנים. אולם בעולם האמיתי לא ניתן להגן על הכול, והשאלה שעומדת בפני המפקד להתמודד לעיתים קרובות אינה על מה להגן, אלא על מה לא להגן. המחשה לכך ניתנה רק לא מזמן כאשר אלון פיקוד הצפון, גדי אייזנקוט, אמר בהרצאה באוניברסיטת חיפה שייעודה המרכזי של מערכת כיפת ברזל אינו להגן על אזרחים, אלא על בסיסי צה"ל ועל מפקדות.¹

אופי היירוט. אנשי המקצוע בתחום הטילים נגד טילים נוהגים לדבר על "שכבות יירוט". ההבדל בין שכבת יירוט אחת לאחרת

האלה ימלאו את תפקידם כהלכה, הם יוכלו להעמיד בפני המפקדים תרחישים לא צפויים והפתעות כגון אזורי שיגור לא צפויים או תופעות בליסטיות חדשות שלא הובאו בחשבון.

• פתרון שלישי הוא לקבוע סדר עדיפויות פיקודי. על המפקד

בעולם האמיתי לא ניתן להגן על הכול, והשאלה שעומדת בפני המפקד להתמודד לעיתים קרובות היא על מה לא להגן



מוטלת האחריות להגדיר לפקודים את התרחישים הסבירים ביותר ולאמנם בהתאם. מתוך עשרות רבות של תרחישים עליו לבחור שניים או שלושה ולוודא שהלוחמים בכל הרמות מוכשרים ומאומנים לפיהם.

• פתרון רביעי יכול להיות פתיחות מקצועית ושיתוף פעולה בין-לאומי. ישראל אומנם נחשבת כיום למדינה מובילה בעולם בתחום ההגנה נגד טילים (הן בהקשר המבצעי והן בהקשר

הוא הגובה שבו נעשה היירוט. כך, למשל, ניתן לקבוע ששכבת היירוט הראשונה תהיה בין 10 ק"מ ל-80 ק"מ, שכבת היירוט השנייה תהיה בין 80 ק"מ ל-200 ק"מ ושכבת היירוט השלישית תהיה בגובה של יותר מ-200 ק"מ. ניתן, כמובן, להגדיר שכבות נוספות, ובכל שכבת יירוט יכולים לפעול מיירטים מסוגים שונים. המצב האידיאלי הוא הגנה רב-שכבתית שמשמעותה היא שאם הטיל החודר מצליח לעבור דרך שכבת הגנה אחת, הוא נתקל בטיל מיירט בשכבת ההגנה שאחריה. אולם המצב הרצוי אינו תמיד המצב המצוי, ובפועל יצטרך המפקד להתלבט לא פעם בבעיות עקרוניות קשות: איזו מערכת להקצות לכל שכבה? האם נכון ליירט מטרה בשכבה תחתונה בלבד גם כאשר יש יכולת ליירט בשכבה עליונה? כיצד מנהלים את מלאי החימוש כך שיהיה זמין תמיד? האם יש מצבים שבהם רצוי לנסות ליירט מטרה באמצעות יותר מאשר טיל אחד כדי להגדיל את הסתברות הפגיעה? השאלות האלה ושאלות רבות אחרות נוגעות לליבת העיסוק ודורשות תרגול ואימון מאומץ כדי להגיע לרמת מיומנות גבוהה. לעיתים יש לעשות את כל הפעולות האלה בתיאום עם צבאות שונים, בשפה זרה ובלוח זמנים קצר מאוד - מה שמגביר עוד יותר את מורכבות הנושא.

● **הכנת הגורם האנושי.** קרב ההגנה האקטיבית מנוהל באמצעות מערכות לחימה שהן מהמתקדמות בעולם בתחום

קרב ההגנה האקטיבית מנוהל באמצעות מערכות לחימה שהן מהמתקדמות בעולם בתחום הטכנולוגי



הטכנולוגי. אם מוסיפים לכך את העובדה שהיירוט נעשה הרחק בחלל, ניתן לחשוב בטעות שהגורם האנושי הוא שולי או משני. אין הרבה טעויות שגדולות מזו. לגורם האנושי בקרב הזה יש חשיבות מכרעת. הלוחם נדרש להיות בעל חוסן מנטלי (דמיינו את עצמכם במצב שבו אתם אמורים ליירט מטרה הנושאת ראש נפץ כימי, והיא במקרה אמורה לנחות באזור שבו אתם או הורכם מתגוררים). כמו כן הוא חייב להיות בעל יכולת תגובה מהירה (טיל חודר נע במהירות של אלפי מטרים בשנייה), להבין את המערכת ולהיות מסוגל להתערב בהחלטות שלה. כמו כן על הלוחם בהגנה האקטיבית להיות מסוגל לעבוד בצוות בתנאי לחץ. על המפקד להכין את חייליו למשימה באמצעות העמדתם בפני המצבים הקשים ביותר במהלך האימונים.

● **יצירת תמונת מצב.** אחת השאלות הראשונות שעליהן יידרש המפקד לענות עם סיום שיגורו של מטח היא: "באיזו מידה הצלחתי בקרב?" כאשר משוגרים טילים מסוגים שונים וממדינות שונות ומנסים ליירטם באמצעות ארבע או חמש מערכות נשק שונות - קשה מאוד לדעת בזמן אמת מה בדיוק

קרה. אם נוסיף לכך את העובדה שהיירוטים נעשים בגבהים שונים ובמקומות שונים במרחב, הדבר מסבך עוד יותר את תמונת המצב. על המפקד לאמן את צוות תמונת המצב בהתאם לכך. הצוות הזה אמור לרכז במהירות את הנתונים השונים מכל הכוחות המיירטים, לבצע התאמות וחיתוכים שונים בעזרת כוחות נוספים, כגון פיקוד העורף וכוחות גילוי נוספים הפרוסים בשטח. לאחר ריכוז הנתונים על הצוות להסיק במהירות מסקנות ולהציגן. עבודה איכותית תאפשר לדעת מה שוגר לעבר המדינה, מה יורט בהצלחה ומה חדר את מערך ההגנה. ליצירתה של תמונת מצב אמינה יש חשיבות מכרעת להמשך הלחימה.

● **תחקור מהיר.** תחקור איכותי של קרב ההגנה האקטיבית יכול להיות מכפיל כוח. צוות תחקור מיומן (שאמור להיות מורכב מאנשים בעלי רקע הנדסי ורקע מבצעי) יוכל לענות על שאלות מפתח כגון: מדוע ניסיון יירוט מסוים נכשל? האם היה כשל טכנולוגי או כשל תפעולי? מה ניתן לעשות בפעם הבאה טוב יותר כדי להצליח? על צוותי התחקור לתת תשובות בתוך פרקי זמן קצרים ביותר כדי שלרשות המפקדים יעמדו כלים ותובנות שישפיעו כבר על מהלך הלחימה הקרוב.

● **תכנון הקרב.** יש צורך בצוותי תכנון מקצועיים כדי ליישם את התובנות שהושגו מתמונת המצב ומתחקור הלחימה. צוותי התכנון האלה נדרשים לסייע למפקד בקבלת החלטות כגון: האם יש צורך בשינוי ההיערכות של סוללות ההגנה האקטיבית כדי לשפר את היירוט? אם נדרשת תזוזה, היכן כדאי לפרוס את הכוח? אילו שינויים תפעוליים נדרשים באופן מיידי כדי לשפר את היירוט? צוות תכנון כזה הוא יד ימינו של המפקד ואמור לסייע לו לקבל החלטות שישפיעו מיד על אופן הלחימה.

סיכום

כאמור, קרב ההגנה האקטיבית הוא תחום חדש שכמעט אין בו ניסיון מבצעי. התורות והתפיסות הקיימות הן צעירות מאוד ונמצאות בתהליך פיתוח תמידי. במלחמת לבנון השנייה וב"עופרת יצוקה" אומנם נצבר ניסיון מסוים, אך אין בו די. אין ספק שבשנים הקרובות יצטבר עוד ועוד ניסיון - תיאורטי ומעשי. בכל מקרה ברור כבר עתה שמדובר בתחום שמחייב מקצוענות ברמה הגבוהה ביותר של הלוחמים.

חיל האוויר ומערך הנ"מ של צה"ל הם מהמובילים כיום בעולם בתחום ההגנה נגד טילים. מלחמת המפרץ הראשונה, מלחמת לבנון השנייה ו"עופרת יצוקה" הוכיחו שלישראל צפויים איומים לא קלים בתחום הזה, אולם באמצעות היערכות מקצועית ואקטיבית ניתן בהחלט לנצח במערכה הזאת.

הערה

<http://news.nana10.co.il/Article/?ArticleID=762555> .1



הקשר בין תהליכים חברתיים לתורת ההפעלה של צה"ל

שיירת נגמ"שים של צה"ל בלבנון במלחמת שולם
הגליל | בקרב החסידים של גישת התמרון קיימת
מחלוקת בנוגע למשקל שיש לאש לעומת התמרון,
אך בכל מקרה הם נותנים עדיפות לתמרון



סא"ל (מיל) ד"ר אסף חזני
חוקר במרכז דדו



בד בבד עם הכניסה לעידן ההסכמים עם הפלסטינים אימצה ישראל תפיסת הפעלה ההולמת את המציאות החדשה - מציאות של הסכמים. מקורותיה של התפיסה שאימצה ישראל נעוצים בתורת המערכה העמוקה הסובייטית. המאמר מתאר תפיסות הפעלה סותרות שהשפיעו על ישראל - המערכה העמוקה ומיתוס הבליצקריג - ואת מידת ההלימה שלהן למציאות החברתית בארץ

אנחנו מדינה קטנה שאין לה שום שטח שאפשר לסגת אליו, ואנחנו לא יכולים להרשות לעצמנו לשחק בכל מיני משחקים¹

מבוא: תמורות במלחמה

ההגדרה המקובלת לשדה קרב היא זירה שבה נפגשים צדדים עוינים ונלחמים זה בזה באמצעות שילוב של אש ושל תנועה. יש הגורסים שתנועת הכוחות, דהיינו התמרון הפיזי, היא המרכיב המרכזי של גישת התמרון שבאמצעותו משתקים את האויב ברמה המערכתית ומשיגים את מטרות המלחמה.² בקרב החסידים של גישת התמרון קיימת מחלוקת בנוגע למשקל שיש לאש לעומת התמרון, אך בכל מקרה הם נותנים עדיפות לתמרון.

מול גישת התמרון ניצבת גישת השחיקה שבה יש הרואים את האמצעי העיקרי להשגת יעדי המלחמה. שחיקה ניתן להשיג באמצעות שילוב של אש ושל תמרון, אך כיום, לאור ההתפתחויות הטכנולוגיות של העת החדשה, ניתן להנחית על האויב עוצמות אש אדירות בלי שיהיה צורך להכניס כוחות לוחמים לתוך הזירה.³

"לאן נעלם התמרון?" תוהה תא"ל איתי ברון בעקבות מלחמת לבנון השנייה. הוא מתאר את השינויים שחלו בגישה של צה"ל כלפי התמרון של כוחות היבשה. לדבריו, עד מלחמת לבנון הראשונה ראה צה"ל בתמרון את חזות הכול. אולם שיפורים טכנולוגיים בחימוש, ירידה בנכונות של החברה לספוג אבדות והופעת יריבים מרוחקים שלא ניתן להניע נגדם כוחות יבשה הביאו להעדפת האש על פני התמרון - גם במחיר של השגת הישגים צנועים יותר. חריג מסוים בתהליך הזה - לדברי ברון - הוא התמרון בעל האופי המיוחד שיושם בהצלחה בעימות עם הפלסטינים החל מ-2002. התמרון הזה, ששיאו היה במבצע "חומות מגן" ושבאו לידי ביטוי טכניקות פעולה חדשות בשטח, היה ביטוי של פעילות צבאית אינטלקטואלית שנמשכה כמעט עשור וניסתה לספק לצבא תיאוריה חדשה להתמודדות עם אתגרי ההווה ועם אתגרי העתיד.

במאמר נבחנת השאלה מה הייתה נוסחת ההצלחה של התמרון במהלך מבצע "חומות מגן" ומהו הקשר בין אותה הנוסחה לבין המוסכמות החברתיות בנוגע למצב המדינה באותה התקופה.

תיאוריה צבאית בתחילת שנות האלפיים⁵

החל משלהי המאה ה-20 התנהל ויכוח בתוך הצבא ומחוצה לו בנוגע לתיאוריה המתאימה ביותר להפעלת צה"ל מול אתגרי המאה ה-21 - בראש ובראשונה ההתמודדות נגד הטרור של הפלסטינים ושל החזבאללה.

הוויכוח מחוץ לצבא בנוגע להפעלת הכוח

בספטמבר 2008 פירסם אייל ויצמן בכתב העת "מטעם" מאמר שכותרתו היא "ללכת דרך קירות".⁶ במאמר תיאר ויצמן את עבודת המל"ם שפעל בשנים 1996-2006.⁷ המל"ם - המכון לחקר תורת המערכה - היה מוסד צבאי שפעילותו העיקרית הייתה "להמשיג מחדש את תגובת הצבא למה שנודע לימים בתור מלחמה בעצמות נמוכה".⁸ בראשות המכון עמד תא"ל (מיל') ד"ר דב תמרי, והמכון זוהה עם כתיבתו של תא"ל (מיל') ד"ר שמעון נווה. שיאה של פעילות המכון היה במהלך העימות עם הפלסטינים בתחילת העשור הראשון של המאה ה-21. ויצמן הניח שהתשתית העיונית לתפיסותיהם של נווה ושל תלמידיו מקורה בתפיסותיהם של הוגים כמו הפילוסוף הצרפתי ג'יל דלז והאדריכל ברנרד צ'ומי שמייצגים תפיסות פוסט-סטרואקטורליות.

ויצמן ניסה לענות על השאלה מה תרמה ההגות הזאת לממסד הצבאי הישראלי, ובאמתחתו התרוצצו שתי תשובות סותרות:

האחת הייתה שלתיאוריות האלה אין ולא הייתה תרומה ישירה לפרקטיקה הצבאית וכי "הצבא אינו נזקק לדלז כדי לתקוף את שכם".⁹ לשיח התיאורטי האקדמי בתוך הצבא הייתה רק תרומה עקיפה ליצירת שפה שבה "נוצלה התיאוריה לניסוח ניתוח ביקורתי של המערכת ולקריאה לשינויים".¹⁰

התשובה השנייה הניחה שקיים קשר בין התיאוריות שנבחרו לבין תוכן המאבקים הממסדיים. על התיאוריות שנבחרו נאמר שהן מהפכות את המרחב, שהן תיאוריות של דה-טריטוריאליזציה¹¹ המאפשרות את היפוך המעשה הצבאי: לא עוד השמדת חיילי האויב כדי לכבוש את השטח, אלא כיבוש (זמני) של שטח כדי להשמיד את לוחמי האויב. בראשית שנות האלפיים פיתחה ישראל נוסחה של "חד-צדדיות" מול הפלסטינים ומול לבנון: יציאה משטח הנתון במחלוקת ללא הסכם עם הצד שעיימו מצויה המדינה במחלוקת. במקביל היה מאמץ להגיע להבנה עם צד שלישי (האו"ם, המעצמות) באופן שעוקף את חילוקי הדעות עם היריב. התהליך, שלווה במחלוקת ציבורית, דרש הסדרה שונה של המציאות המרחבית של מדינת ישראל עם שכנותיה ללא מלחמה וללא הסכם. המחשבה הפוסט-סטרואקטורלית הצליחה לספק תשתית מושגית שהסדירה מחדש את המרחב.

הוויכוח בתוך הצבא בנוגע להפעלת הכוח

תיאוריה צבאית שצבא בוחר ליישם באה לידי ביטוי במושג "תפיסת הפעלה". זו נחשבת - כפי שמציגים דב תמרי ומאיר כליפי - "כלי לאינטלקטואליזציה של הפיקוד הצבאי הבכיר",¹² כלי שתפקידו לחלץ

התוכן החדשני של משנת המל"ם היה נעוץ בהסדרה מרחבית של שדה הקרב שנעשתה בברית-המועצות בסוף שנות ה-20 של המאה הקודמת. המל"ם הפנה זרקור לתהליך ייחודי שנעשה בצבא ברית-המועצות - תהליך שנחשב למהפכני הן בעצם קיומו והן בתוצאתו. תוצאת התהליך הייתה תפיסת המערכה העמוקה. כמה עשורים מאוחר יותר ניסחו פילוסופים כמו וירליו, דלז וגואטרי את הבנותיהם על זמן ומרחב באופן שתאם את התפיסה הזאת.¹⁵ המושגים שבהם השתמש המל"ם בהקשר של מרחב היו דה-טריטוריאליזציה, מרחב חלק ומרחב יריעתי מחוספס.¹⁶ היו אלה מושגים שנשאבו מהאקדמיה לתיאור פרקטיקה צבאית.

ההתייחסות של המל"ם אל מקורות התורה הסובייטית נעשתה בהשראת השינוי בדוקטרינה הצבאית של צבא ארה"ב.¹⁷ מדובר בדוקטרינת הקרב המשולב (airland battle) שנשענה על התפיסה הסובייטית. המערכה בעיראק ובכוויית ב-1991 נחשבה ליישום פרקטי שלה. נווה הוקסם מיכולתו של צבא ארה"ב ליישם בכוויית ובעיראק את התפיסה הסובייטית שאותה הסובייטים עצמם מעולם לא מימשו באופן גורף.¹⁸

בעיני המל"ם, החשיבה המבצעית הרווחת בצה"ל הייתה טקטית גרידא - מבית היוצר של הבליצקריג. מול מאפייני החשיבה הזאת הציע המל"ם את יסודות המערכה העמוקה.

הרעיון שעמד בבסיס תפיסת הבליצקריג גרס שיש לפתח כוח קטן באיכות גבוהה שיחדור לעומק האויב, מאחורי כוחות העתודה - כוח שיתחמק מהקרב ויחולל הפתעה אסטרטגית במערכי האויב



המערכה העמוקה מול הבליצקריג המערכה העמוקה

במלחמת העולם השנייה התפתחו שתי תפיסות צבאיות מנוגדות - זו הסובייטית שהגדירה מחדש את מונחי המרחב והזמן, וזו הגרמנית, שבאה לידי ביטוי בעיקר בבליצקריג, ושראתה במרחב רצף אחד. שתי התפיסות התגבשו בשנים שלפני מלחמת העולם השנייה והיו מענה לאופן שבו התנהלו מלחמת האזרחים באימפריה הרוסית ומלחמת העולם הראשונה. להלן יוצגו בקצרה המערכה העמוקה והמשמעות המרחבית שלה ולאחריה יוצגו תפיסת הבליצקריג והמשמעות המרחבית שלה.

המערכה העמוקה היא מהפכה תפיסתית בשני היבטים מרכזיים: "הסבת התודעה המערכתית מחזית לעומק וההסבה בדרכי תפעול הכוח מנוסח קווי (ליניארי) של חזית רחבה (שרוח בעולם בתום מלחמת העולם הראשונה) לנוסח טורי, ממוקד, החודר לעומק".¹⁹ בניסוח אחר: תפיסת המערכה העמוקה שינתה את ההתייחסות שרווחה עד אז למושגי הזמן והמרחב. לא עוד חזית אחידה ודיכוטומיה של חזית ושל עורף אלא הכנסה של ממד העומק לתפיסה הדואלית של המרחב; החדרה של כוח משמעותי לעומק שטחו של האויב ויצירת

את המחשבה הצבאית ואת הפרקטיקה הצבאית מהדומיננטיות של תחום הידע הטקטי. במאמרם דנו תמרי וכליפי בשאלה אם ישנה בכלל תפיסת הפעלה לצבא. המאמר מסכם תקופה לא קצרה של ביקורת על תפיסת ההפעלה שפורסמה כמה חודשים לפני מלחמת לבנון השנייה - תפיסה ששורשיה נעוצים בעשור שבו פעל המל"ם ושלחבריו הייתה תרומה לעיצובה. מחברי המאמר טוענים שפרקטיקה צבאית שאינה נסמכת על תיאוריה דנה את עצמה מראש להיסמך אך ורק על ניסיון ועל שכל ישר הטובים כשלעצמם, אך אין די בהם כדי לתכנן ולהנהיג לקראת מלחמה ובמהלכה. מכאן נגזרת דרישה כפולה: ראשית, אין להסתפק בפרקטיקה צבאית כשלעצמה, ושנית, יש להתאים את התיאוריה ואת הפרקטיקה כדי שיהיו בהלימה זו עם זו (קוהרנטיות) ועם המציאות (רלוונטיות).

תמרי וכליפי מתארים את הדיון בציבור ובצבא בנוגע לתפיסת ההפעלה לאחר תחושת ההחמצה הראשונית בעקבות מלחמת לבנון השנייה. אחת הטענות המרכזיות שעלתה בדיון הזה הייתה שהכישלונות במלחמה נעוצים בתפיסת ההפעלה ובהמשגה שזו תרמה לשיח הצבאי. הטענה הייתה שמפקדים שאלו מונחים מתורת המערכה שלא היו נהירים להם די צורכם ועשו בהם שימוש בפקודות. הפקודות העמומות הובילו למהלכים לא תכליתיים. מושגים שאינם נהירים חדרו עד לרמות התחתונות ופגעו בנחרצות ובתכליתיות הדרושות למעשה הצבאי ברמות הנמוכות.

לטענות שהועלו לגופה של התפיסה בחרו הכותבים שלא להתייחס בשל היותה מסווגת. בלי לעסוק בתכנים עצמם, הם מעלים טענה עקרונית ש"מסמך צבאי העוסק בתפיסת ההפעלה אינו יכול להיקלט ולהיטמע בצה"ל בהתכתבות, ללא מנגנונים ללימוד והטמעה של ידע... זמן קצר אחרי שפורסמה תפיסת ההפעלה פרצה מלחמת לבנון השנייה, ובעקבותיה התחוללה רגרסיה חמורה בצה"ל שלווה בהפעלת לחצים פנימיים וחיצוניים. כתוצאה מכך נזנחה תפיסת ההפעלה מבלי שנוסתה כלל".¹³

לטענת המחברים, השפה וההמשגה האופייניות לתפיסת ההפעלה נוסו בהצלחה והוטמעו בפקוד המרכז במהלך המאבק נגד הטרור הפלסטיני, ששיאו היה במבצע "חומת מגן" ובמבצע "דרך נחושה". אותם המושגים המעצבים שימשו את תהליך העיצוב בהצלחה רבה והצליחו להישאר ברמת העיצוב בלי לחזור לפקודות ברמות הנמוכות. כלומר, בסיוע תהליכי הטמעה ובשימוש נכון בתפיסת ההפעלה ובהמשגה סביבה ניתן להגיע להישגים מרשימים מבחינת הארגון. הניסיון שנצבר בפקוד המרכז אמור היה לימים - בשינויים ובהתאמות - לתמוך בתפיסת ההפעלה של הצבא כולו.

מקורות מהאקדמיה ומהצבא לחשיבה הצבאית בעימות עם הפלסטינים

בהנחה שהמל"ם אכן מילא תפקיד מרכזי בעיצוב החשיבה בנוגע לעימות עם הפלסטינים, הרי כדאי לבחון את התשתית העיונית שעליה נסמכו אנשי המל"ם. עיון בחומר כתוב שערך המל"ם חושף כי משנתו לא נסמכה רק על הגות פילוסופית, כפי שתיאר ויצמן, אלא גם על הגות צבאית שמקורה בברית-המועצות של סוף שנות ה-20 ושל שנות ה-30 של המאה הקודמת.¹⁴



כוחות אמריקניים בעיראק, 1991 | המערכה בעיראק ובכוויית ב-1991 נחשבה ליישום פרקטי של דוקטרינת הקרב המשולב

פעילויות, החל מאיסוף מודיעין באמצעות סיורים עמוקים של פלוגות סיור דיוויזוניות וכלה במעשי חבלה ובפעולות טרור בחסות המדינה ברמה האסטרטגית... התנאי המוקדם לניצחון הוא עריכת הכנות מושלמות במחנה האויב שתקבענה את התוצאה מראש. לפיכך הצבא המנצח תוקף אויב מעורער ומובס".

ממד העומק - שלא כמו שאר הממדים במערכה - יכול להיות מאמץ נפרד הן מחשבתית והן אופרטיבית. הרעיון המסדר של ממד העומק היה פירוק מערכי האויב ופירוק יכולתו של האויב להבין את המערך הסובייטי. עקרון הפירוק הוא שחיבר את מרכיבי ההגות הסובייטית לכדי תפיסה שלמה שלכאורה לפחות יצרה מראש את התנאים שהבטיחו ניצחון.

המשמעות המרחבית שנובעת מתפיסת המערכה העמוקה היא ממדים של זמן ושל מרחב שבהם הליניאריות היא רק אפשרות אחת מתוך שלל האפשרויות שניתן להבין באמצעותן את המרחב. בתפיסה של הסובייטים ישנן כמה הגדרות לאינטראקציה עם האויב. ישנם קרב או מערכה, שלקראתם ישנה מערכת מוסדרת של הכנות ושל כוונות. כמו כן ישנם "מפגשים" - סדרת היתקלויות בלתי צפויות ובלתי מתוכננות עם האויב, שרק לאחר התרחשותן ניתן להפיק מהן תרומה למערכה הכוללת. זוהי הסדרה רשמית ותורתית של סדר ששונה מהתהליך המקובל של תכנון הקודם לביצוע. ב"מפגש" יש קודם התנגשות, היינו מעשה, ורק אחר כך באים התכנון וההבנה בנוגע להמשך.

הפילוסוף ג'יל דלז והפסיכואנליטיקאי פליקס גואטרי תיארו

מרחב שאינו בר הכלה. את מקומה של זרימת הזמן הליניארית תפסה בתורת המערכה העמוקה הבר-זמניות, הסימולטניות.

תהליך ההבשלה של תורת המערכה העמוקה נבע מפעילותם של הוגים צבאיים בראשות טוכצ'בסקי וטריאנדפילוב שניסו לנתח את כשלי מלחמת העולם הראשונה ולהגדיר את מאפייני הלחימה המודרנית.²⁰ השניים, שעסקו בחקר המלחמה החדשה, התנסו בפיקוד על עוצבות במהלך מלחמת האזרחים ברוסיה. למלחמה הזאת היו דפוסים שונים מאשר ללחימה רגילה בין שני צבאות מוגדרים. "אופיין הנזיל והדינמי של הפעולות הצבאיות במהלך מלחמת האזרחים נבע במידה רבה מן היחס הנמוך בין הכוחות והמרחב. הלחימה, אשר התחוללה סימולטנית בקרליה, ברוסיה האירופית, בקווקז, ברוסיה האסיאתית ובסיביר, גרמה לכך שהחזית... חייבת הייתה לפעול על פני מרחבים של 1,800-700 ק"מ ולהשיג יעדים בעומק של 3,000-600 ק"מ".²¹ הניסיון שנצבר במלחמת האזרחים, שכלל ניהול מערכה בממד העומק, הושווה לניסיון שנצבר בהתכתשות החזיתית במלחמת העולם הראשונה.

אחד הרעיונות החשובים של הלחימה בממד העומק הוא הדסאנט. המשמעות שלו היא קיומם של כוחות בעומק שטחו של האויב. כך מתאר סימפקין את הדסאנט:²²

"כדי להבהיר את משמעותו של דסאנט אנסה להשתמש באנלוגיה של המושג 'גיס חמישי' שנטבע במלחמת האזרחים בספרד והפך למטבע לשון עובר לסוחר... הגיס החמישי הסובייטי מציין מכלול שלם של

את המציאות שבה מערכת אינה דיכטומית או ליניארית בהכרח באמצעות המושג "מכונת המלחמה". הצמד, שטבע את המונח "מכונת המלחמה" שהסיער את המלת"ם, תיאר למעשה מצב ששורשי היו נטועים בתפיסת ההפעלה הצבאית הסובייטית. על פי הגישה הזאת שדה הקרב אינו מתוחם לזירה צרה, והצבאות הלוחמים אינם מופרדים בהכרח זה מזה. מדובר במרחב מורכב שבו העורף יכול להיות גם חזית.

הבליצקריג

מול תפיסת המערכה העמוקה צמחה התפיסה של מיתוס הבליצקריג, שבסיודה מונח הרעיון של מרחב אחד שמתפשט (או שמתכווץ). בעוד שהתפיסה הסובייטית גרסה שיש לנצח את האויב עוד לפני שהצדדים יצאו לקרב, הרי שעל פי התפיסה הגרמנית יש למוטט את האויב באמצעות הקרב, באמצעות התנגשות מהירה.

הרעיון שעמד בבסיס תפיסת הבליצקריג גרס שיש לפתח כוח קטן באיכות גבוהה שיחדור לעומק האויב, מאחורי כוחות העתודה - כוח שיתחמק מהקרב ויחולל הפתעה אסטרטגית במערכי האויב. החוקרים חלוקים האם מטרת הכוח החודר הייתה ללפות את כוחות האויב או שמא הייתה המטרה זריעת אנדרלמוסיה פיזית.²³ ההכרעה בסוגיה הזאת פחות חשובה; חשובה יותר היא ההבנה שהכוח החודר היה חלק מהכוח העיקרי. הכוח החודר היה כמנוף לפעולה הכללית, אך מנוף שהיה זקוק לנקודת משען הנמצאת בכוח העיקרי, למשל ללוגיסטיקה התומכת שלו. המניע לפיתוח של אותו הכוח היה ההבנה שכישלון המתקפות האופרטיביות הגרמניות במלחמת העולם הראשונה ממש לפני שהשיגו הכרעה נבע מכך שהתנהלו בקצב איטי מדי.²⁴ בעוד שבתפיסה הסובייטית העומק היה ממד נפרד שיש לו די כוח

על פני כל שטחו של המרחב. התפיסה הגרמנית שאפה להתפשט במרחב ולייצר - לפחות במזרח - מרחב ארי עתיר משאבים. הגרמנים ראו במרחב יישות שאותה יש להרחיב באופן ליניארי ושאותו יש לטהר, היינו לאפשר רק לאוכלוסייה טהורה להתגורר בה. בניגוד לנאצים, הסובייטים לא דיברו על טיהור המרחב, אלא על טיהור האנשים המתגוררים במרחב.

מקורה של תפיסת הטיהור הנאצית הוא ברעיון האורגניות שעמד בבסיס שלטונם. בבסיסה של ברית המועצות ניצב הרעיון של פירוק ושל איחוד: האדם הסובייטי החדש הוא פרי מיזוג של עמים שונים הקשורים אלה באלה בברית אחים. לעומת זאת, בתפיסה הנאצית יש כמיהה רומנטית לחזור אחורנית, אל עבר מיתולוגי של אדם אורגני, טהור, שקשור קשר בל יינתק לעצמו, לחברתו ולאדמתו. האורגניות הזאת עמדה בבסיסה של תפיסת הרציפות המרחבית. הסכנה באורגניות וברעיון של טיהור ושל טהורה היא שכמעט כל הפרעה מטמאת את הקיום. הפתרון לסכנה הזאת הוא הכרזה על מצב חירום. במצב חירום יש לכפות אחידות, ואין מקום ליוצאים מן הכלל. בהישענו על תפיסת האורגניות שיפר צבא גרמניה לעין ערוך את מדע ההאצה והביא אותו כמעט לשיא.

הפיקוד הגרמני הבין שהמתקפות הגדולות של 1914 ושל 1918 נכשלו בשל איטיותן, ולכן הבסיס של הבליצקריג היה המהירות. זו אמורה הייתה לשבש את יכולתו של האויב להבין את המצב: עד שהאויב יבין מה מתרחש, הצבא התוקף כבר ישנה את ההיערכות שלו, ובמגע הקרבי ייתקל האויב במצב שלא נערך אליו. מדע ההאצה הזה עלה בקנה אחד עם התפיסה של מצב החירום שהייתה הבסיס לשלטון הנאצים מאז 1933. מצב חירום הרי דורש פעולה מהירה, שליפה מהירה מהמותן כדי לייצב את העניינים.

בעוד שהתפיסה הסובייטית הניחה את האפשרות לחשיבה לא ליניארית ולבו־זמניות במרחב ובזמן, הרי מה שעמד בבסיס הבליצקריג היה תפיסה ליניארית של מרחב ושל זמן. המרחב היה אמור להתפשט ולגדול באופן רציף. הזמן, היינו משך הפעולות, היה אמור להיות קצר ככל האפשר.

שורשי התפיסה הגרמנית והתפיסה הסובייטית

למי שדוגל בתפיסת זמן ליניארית קשה להתמודד עם מי שרואה בזמן ובמרחב יישות שאינה ליניארית, שהרי הארגון המהיר ביותר והיעיל ביותר לעולם יפגר בתגובותיו אחרי ארגון שיועד לפעול ב־זמנית והתכוון לאותה הפעולה. בקרב הארגון הראשון על ציר הזמן ה־T רק שואף לאפס; בקרב הארגון האחר ה־T יכול להיות שווה לאפס. נווה²⁷ מקבל את ההנחה שבצבא גרמניה הייתה קיימת הבחנה מוסדית ותפיסתית בין הפוליטי והמדיני לבין הצבאי, אך מדגיש כי בעוד שעל פי התפיסה הגרמנית היה פיקוח מרכזי של הדרג המדיני על הדרג הצבאי, חסרה בה הרמה המערכתית של התכנון.²⁸ לטענתו, הבליצקריג הוא מיתוס של תפיסה מערכתית שלמעשה הינה תפיסה טקטית. לדעת נווה, הסיבה להיעדר הרמה המערכתית בתפיסה הגרמנית היא בחירה מקצועית ומוסרית לקויה של קציני הצבא הגרמני להצטיין ברמה הטקטית הזוטר, ליהנות מהמנעמים שהרעף השלטון על קציני הצבא ולא להתעמת עם היטלר בנושא כגון עיתוי היציאה למערכה.

לסובייטים ולאמריקנים היו עומק, זמן, מרחב והרבה מאוד משאבי אנוש ומשאבי חומר לספוג מפלה ולהשיב במלחמה מתוכננת



לתפקד באופן עצמאי, ממד העומק בתפיסה הגרמנית היה כמנוף הנשען על שאר הממדים בחזית ותלוי בהם.²⁵ לתלות של הכוח החודר לעומק בכוח הנמצא בקו החזית היו שתי משמעויות:

1. משמעות אופרטיבית. התלות בחזית הגבילה את החדירה לעומק בהתאם לטווח הסיוע הלוגיסטי הנדרש, כלומר לטווח מוגבל שמאפשר לשמור על רציפות של הכוחות ועל הגעה מהירה של הסיוע לכוחות הקדמיים.
2. משמעות תפיסתית שלפיה העומק אינו אלא נגזרת או תוצאה של קו חזית. לפי התפיסה הגרמנית, החדירה לעומק - גם אם היא מקדימה את הפעולה בחזית מבחינת סדר הזמנים - היא תוצר מחשבתי של קיום קו עיקרי בחזית.

ערן נוימן²⁶ מתאר את מדע הדרומולוגיה - מדע ההאצה - שפיתח ויריליו. נוימן טוען כי לדעת ויריליו הנאצים הפסידו במלחמה כיוון שלא הבינו כי כדי לשלוט במרחב אין צורך ברציפות ריבונית ובשהייה

הניתוח של נווה אינו מתייחס לתודעת החירום שאיפיינה את השלטון הנאצי מראשיתו ב־1933 ועד לסופו ב־1945 וכן אין הוא מתייחס להשלכותיה של התודעה הזאת. במצב חירום תמידי קל יותר לקבל את מרות ההנהגה המרכזית באופן כן ואידיאולוגי. הנהגה שמצויה כל הזמן בתחושה של חירום אינה יכולה להרשות לעצמה לקבל טעויות מערכתיות. המפקדים מרגישים כאילו הכול תלוי בקרב הטקטי. על פי הגישה הסובייטית ניתן לספוג כישלונות כיוון שהמערכה והמערכת יודעים כיצד לספוג אותם. על פי הגישה הגרמנית קשה לספוג ולו כישלון יחיד, שהרי כל מפגש טקטי חורף גורלות. התפיסה הגרמנית דורשת טוהרה: טוהרה של מרחב, טוהרה של גזע והצלחה טוהרה. זוהי מערכת סגורה שכל מה שיחדור לתוכה - גם אם מדובר בכישלון מקומי בלבד - למעשה יגרום לקריסתה.

מבחינת הסובייטים, המרחב יכול לסבול פיצולים, ולכן ניתן לספוג חדירה למרחב למשך זמן מה. הסובייטים היו יכולים לספוג זמן רב חוסר הצלחה מול הגרמנים ולהתעשת רק ב־1942 ולהחזיר מלחמה שיערה. ברית המועצות, כמו ארצות הברית, הייתה מעצמה שיכולה הייתה להרשות לעצמה לספוג כישלונות - ואפילו כישלונות מהדהדים. כך ההפתעה שניחתה על הרוסים עת התקיף אותם צבא גרמניה בפתיחת המלחמה, כך חוסר ההצלחה בשנתיים הראשונות לניהול המלחמה, כך ההפתעה שניחתה על האמריקנים מידי היפנים בפרל הארבור וכך ההפתעה מהעת האחרונה בפיגועי הטרור הגדולים על אדמת ארצות הברית. לסובייטים ולאמריקנים היו עומק, זמן, מרחב והרבה מאוד משאבי אנוש ומשאבי חומר לספוג מפלה ולהשיב במלחמה מתוכננת.

תמורות במרחב הקיום של ישראל

בפתיחת המאמר צוין שבראשית שנות האלפיים התבססה בצה"ל לפחות בפקוד המרכז - תפיסה ששאבה את השראתה מהמערכה העמוקה בהתמודדות עם אתגרי הטרור. ההנחה היא שלפרק זמן קצר - נוכח אתגר ייחודי - אימץ הצבא אורח חשיבה ורעיונות השאובים מהתפיסה הסובייטית.

כדי לבחון את האופן שבו התקבלה תפיסת המערכה העמוקה בגרסה הישראלית יש לבחון קודם כל את מצבה הייחודי של ישראל בראשית שנות האלפיים.

ישראל של תחילת שנות האלפיים וחדירתה של תפיסת המערכה העמוקה

בתחילת שנות האלפיים עברה ישראל תמורה מהפכנית שאיפשרה בסופו של דבר לאמץ עקרונות מתורת המערכה העמוקה: הציבור בישראל החל לראות בהסכמים דיפלומטיים פתרון לעימותים, תחושת המתח בקרבו פחתה, והשלום הפך בעיניו לאפשרות ריאלית. במילים אחרות: תחושת החירום פחתה - מה שאיפשר להפחית את הדבקות בתפיסת הריצפות המרחבית. סדקים ניבעו בתפיסת האורגניות הישראלית, וכך עלה רעיון המובלעות שאינן בשליטה ישראלית בתוך המרחב הישראלי.

הגישה השלטת בישראל לפני שהמלת"ם הציג את גישת הפירוק של המרחב הושפעה רבות מגישת הבליצקריג.²⁹ הנחות היסוד המרחביות

שעמדו בבסיס הגישה הגרמנית תאמו את הנחות היסוד המרחביות המסורתיות של חירום ושל רציפות מרחבית.³⁰ בעקבות השינוי היסודי בהנחות היסוד הישראליות מחירום לשלום ומאורגניות לפירוק, אימצה ישראל למשך פרק זמן מסוים את תפיסת המערכה העמוקה של המעצמות במאבקה נגד הטרור הפלסטיני. המהלומות שספגה ישראל לא גרמו לתחושת חירום ולערעור על עצם קיום המדינה אלא נחשבו לחבטות בלבד שאותן ניתן להכיל.

באופן כללי ניתן לטעון שבתחילת שנות ה־2000 החלה ישראל לקדם תהליכי פירוק והתפרקות. ברמה המרחבית ישראל נשאה ונתנה על חבלי ארץ מתוך גישה שניתן להתפרק מנכסים ולהגיע להישגים מדיניים.³¹ ההתפרקות מנכסים לוותה בפירוק פנימי כתוצאה מגל של טרור.

החברה הישראלית למדה על כוחו של הטרור לפרק תהליכים היסטוריים עם רצח ראש הממשלה יצחק רבין. פתאום התברר לישראלים שהטרור הוא מרכיב פוליטי־חברתי משמעותי. גם הטרור הפלסטיני תרם להכרה הזאת. פיגועי התופת של המתאבדים זרעו פחד בחברה הישראלית. השתררה תחושה שפיגוע הוא חלק משגרת היום־יום. בשלב מסוים בעימות עם הפלסטינים התרוקנו בתי הקפה מיושביהם, וכל מי שיכול היה נמנע מלנסוע בתחבורה ציבורית. גם הפיגועים עצמם פירקו מסגרות לאלפי רסיסים - בין אם מדובר היה במכונית ממולכדת שהתפרקה באוויר ובין אם מדובר היה בפירוק אנשים בשר ודם בפיצוצים.

החיים ללא הסדר בצמוד לחברה הפלסטינית דחפו לקיטוע המרחב באופן שיאפשר לשני העמים להתקיים בו במקביל. התוצאה הייתה היווצרות מרחב של מובלעות יהודיות וערביות שהתארגנו סביב עצמן. דוגמה לכך היא הפרויקט "עזה ויריחו תחילה".³² מדובר במרחב המחבר שני חבלי ארץ שונים ומרוחקים לכדי יישות אחת. הקשר בין שני חבלי הארץ הצריך נסיעה בשיירות. דוגמה אחרת היא ההתנחלויות ברצועת עזה שהפכו למובלעות מבודדות, שהתנועה אליהן נעשתה בשיירות שזכו לליווי צבאי צמוד.

ביטוי נוסף להפרדה המרחבית הוא הכבישים העוקפים, שאומנם הצליחו ליצור רציפות תחבורתית בין היישובים השונים אך בה בעת קיבעו למעשה את המובלעות שבהן חיים הפלסטינים והיהודים בנפרד אלה מאלה.³³ באמצעות ההתארגנות במובלעות האלה פותחה למעשה בישראל הגישה המרחבית של קיום במקביל, של רציפות ושל הפרדה, של להיות במקום בלי להיות במקום, של לשלוט בלי להיות נוכחים. בעידן של התקפות טרור בתוך המרחב הישראלי הפכו הערים הפלסטיניות ליעדי עומק שבהם מסתתרים משלחי המתאבדים. העומק נמדד באופן מסורתי במספר הקילומטרים שמפרידים בין תל־אביב לבין יעדים חיצוניים כמו ביירות או דמשק. העומק במערכה נגד הטרור הפך למובלעות שהיו מוכלות בתוך המרחב הישראלי.

מימוש תפיסת המערכה העמוקה במבצע "חומת מגן" - המלחמה על הבית³⁴

באופן אירוני, היציאה אל המבצע שסימל את גישת המערכה העמוקה בגרסה הישראלית אירעה כאשר הבינה ישראל שיש לחזור אל תודעת החירום האורגנית של מלחמה על הבית בעקבות פיגוע שזיעזע מוסד

יהודי מקודש - המשפחתיות של ליל הסדר.

"חומת מגן" הייתה מבצע סימולטני: צה"ל נכנס בעת ובעונה אחת לכל מרכזי הערים בגדה. צה"ל פשט על הערים מכל הכיוונים וניטרל את יכולת הפלסטינים לזהות את כוונותיו. התמרון הצבאי התפשט כנחיל דבורים על פני כלל המרחב באופן סימולטני ולא כווקטור יחיד המייצר קו חזית. כך ברמה המערכתית בפיקוד המרכז וכך ברמה הטקטית. הצבא פיתח את המיומנות להגיע בחשאי ובאופן בריזמני אל לב ליבו של האויב, אל ממד העומק שלו - מרכזי הערים ופנים הבתים. ויצמן מצטט את מח"ט הצנחנים שנדרש לסוגיה והסביר כיצד נע הצבא דרך הקירות ולא במרחבי השמדה ברחובות:

החלל הזה שאתה מסתכל עליו, החדר הזה שאתה מסתכל עליו הוא פרשנות שלך... האם אתה מפרש את הסמטה כמו כל אדריכל וכל מתכנן ערים, כמקום שעוברים דרכו, או האם אתה מפרש את הסמטה כמקום שאסור לעבור דרכו? זו פרשנות שלך. אנחנו פירשנו את הסמטה כמקום שאסור לעבור דרכו... כי בסמטה מחכה לנו נשק... לכן בחרנו בשיטה של הליכה דרך קירות... כמו תולעת שמתקדמת תוך כדי כרסום, מגיחה בנקודות מסוימות ואחר כך נעלמת.³⁵

המיומנות להיות במחנה פליטים או בעיר בלי לנוע בסמטאותיהם היא מימוש של היכולת לבצע דה-טריטוריאליזציה של המרחב. המיומנות הזאת מגלמת את מימוש הרעיון של כיבוש שטח כדי להרוג חמושים. היפוכו של הרעיון הזה הוא הריגת חמושים כדי לכבוש שטח. זוהי מיומנות שתכליתה - במסגרת מגמת ההתכווצות הטריטוריאלית של ישראל - "לשחרר" (את ישראל) מן הצורך להיות נוכחת פיזית באזורים הפלסטיניים, אבל בלי לוותר על השליטה הביטחונית בהם.³⁶ זהו מרחב שהוא בעת ובעונה אחת גם נפרד וגם רצוף. זהו מרחב נפרד, כיוון שהוא נוצר בעקבות הסכמים או נסיגות חד-צדדיות. כך התארגנו המובלעות שאינן באחריות ישראל. אולם בה בעת זהו מרחב רצוף - כפי שעולה מהתיאור של נווה את גבול המובלעות: "יהא אשר יהא הקו שעליו יסכימו הפוליטיקאים להקים את הגדר, זה בסדר מבחינת... אבל כל עוד אני יכול לעבור את הגדר הזאת. אנחנו לא צריכים להיות שם, אלא... לפעול שם".³⁷

במובן הזה זהו מימוש מלא של המערכה העמוקה. התמרון אינו ליניארי, אלא בריזמני המתפרס על פני המרחב. האויב מאבד את ממד העומק, כיוון שלצבא יש יכולת להגיע מיד לכל נקודה במרחב. במונחיו של המלחמה, מימוש תפיסת המערכה העמוקה הוא היכולת להעניק למרחב בריזמני תכונות סותרות.³⁸ זהו שימוש מושכל ב"מכונת המלחמה" הלקוחה מדלז וגואטרי. עם זאת יש הבדל בסיסי בין הגישה הישראלית לבין הגישה המקורית של הסובייטים: המרחבים העצומים שבהם התנהלה מלחמת האזרחים גרמו לסובייטים להבין שלא ניתן לראות במרחב רצף אחד, ולכן הם השקיעו מאמצים רבים כדי להתמודד עם האתגר הזה. ב"חומת מגן" היו אלה ממדיו הקטנים של המרחב שאיפשרו לצה"ל לבצע בו דילוגים ולא לראות בו מרחב רצוף.

מעצמות יכולות לממש את תפיסת המערכה העמוקה בזכות שפע משאבי הזמן והמרחב שעומדים לרשותן ושמהפשים להן לספוג

מהלומות. בתקופה של לפני היציאה למבצע "חומת מגן" התנהגה ישראל כמעצמה. היא הרשתה לעצמה לוותר על מרחבים - היינו על עומק - תמורת הישגים מדיניים. למרות הקריאה הציבורית הפופולרית "תנו לצה"ל לנצח" ספגה ישראל עוד ועוד פיגועי טרור בלב ישראל עד שיצאה למבצע "חומת מגן" ולמעשה כבשה מחדש את שטחי יהודה ושומרון.³⁹

כפי שנאמר בפתיחה, הייתה זו גרסה מוצלחת של תמרון שנולד מתוך מוסכמות חברתיות שנמצאו בהלימה עם התפיסה הצבאית: מדינה בהתפרקות ובפירוק אימצה תפיסת הפעלה של פעולה במרחב לא אורגני במסגרת מהלך שביטא נסיגה מתהליכי הפירוק ושכונה בהתאם "המלחמה על הבית". מהלך דומה המחבר בין פירוק המרחב לפירוק החברה היה גם האתגר שעמד בפני צה"ל לאחר "חומת מגן" - ההתנתקות.⁴⁰

סיכום: "היה ברור לי שאי-אפשר אחרת"

פטר (גבעת חיים איחוד): כשמדברים על מלחמת הגנה, לא חשוב מי יורה את הירייה הראשונה. גם הצד שמגן על עצמו יכול לפתוח בהתקפה. בשתי המלחמות שבהן השתתפתי, במלחמת סיני ב-1956, ובמלחמה הזאת, היה ברור לי שאי-אפשר אחרת. אנחנו מדינה קטנה, שאין לה שום שטח שאפשר לסגת אליו, ואנחנו לא יכולים להרשות לעצמנו לשחק בכל מיני משחקים.⁴¹

הדובר לעיל, פטר, חייל שנלחם במלחמת ששת הימים, משמיע אקסיומה שמבהירה לו את המשמעות הטקטית, האופרטיבית והערכית של התמרון: שמירה על רציפות מרחבית. כאמור, עם השתנות הלחימה והשתנות החברה השתנה גם מעמדו של התמרון. המייחד את פעילות הצבא מול הטרור הפלסטיני ומול אתגר ההתנתקות הוא שלפתע "היה אפשר אחרת". ניתן היה "לשחק בכל מיני משחקים" של הפעלת כוח באופן מקצועי.

לפני שהצבא מכריע בנוגע לתפיסות הפעלה שונות נוכח אתגרים שונים, מוטב שיבחן ביושר אם הצעותיו נמצאות בהלימה עם המגמות החברתיות. אם הצבא יגיע למסקנה שהצעותיו אינן עולות בקנה אחד עם המגמות החברתיות, כדאי שיהיה מודע לכך ויחשוב מה בדעתו לעשות בנוגע לכך. כדאי שהצבא יהפוך את האקסיומות שמנסח פטר לשאלות שעליהן הוא מחויב להשיב - לעצמו ולאזרחי המדינה: האם אפשר או אי-אפשר אחרת? האם אנחנו מדינה קטנה שאין לה שום שטח שאפשר לסגת אליו? מתי והאם אנחנו יכולים - או לא יכולים - להרשות לעצמנו "לשחק" בכל מיני משחקים?

אני מודע לסכנת הדטרמיניזם הטמונה בסיום דבריי - דטרמיניזם מרחבי ודטרמיניזם בנוגע לחיים שלנו ושל צאצאיו בעתיד במדינת ישראל. יש מי שיטענו שדווקא מתוך ה"אין ברירה" חובה לחשוב על דרך אחרת ולשחק במשחקים שיאפשרו את קיומה של מציאות אחרת. אולי הצדק עם מי שיטענו כך. אך קודם כול חובה עליהם להכיר במצוקה שמזמנת המציאות ומתוכה לצאת אל פתרונות או אל דרכים חדשות. אל להם לצאת אל הפתרונות ואל הדרכים מתוך התשוקה לשחק במשחקים.

הערות

1. **שיח לוחמים**, הוצאת גשר, תשל"א, עמ' 19
2. אדוארד לטוואק, **אסטרטגיה של מלחמה ושלום**, מערכות, תל-אביב, 2002, עמ' 151
3. כיום מזוהה מלחמת השחיקה עם העדפת האש. אולם מהבחניה התפיסית ניתן לנהל מלחמת שחיקה בעיקר באמצעות תמרון.
4. איתי ברוך, "לאן נעלם התמרון?", **מערכות** 420-421, ספטמבר 2008, עמ' 15-4
5. תיאוריה צבאית היא מושג שמתייחס למגוון רחב של נושאים שהועלו על הכתב בנושאי צבא וביטחון, כגון ספרי תל"ו והיסטוריה צבאית. על השאלה מהי משמעותה של תיאוריה צבאית בעבור ממסד צבאי ניתן להשיב באמצעות בחינת המקורות של התיאוריה. באופן כללי הכוונה בתיאוריה היא לעקרונות מופשטים המסדירים תופעה, מחשבה או פרקטיקה.
6. ויצמן התייחס במאמרו לקשר בין תיאוריה פוסט-סטרוקטורלית לבין פרקטיקה צבאית, שבמקרה הנידון באה לידי ביטוי בפעילות המל"ם בהנהגתו של תא"ל (מיל) ד"ר דב תמרי בתחילת שנות האלפיים ובכינוש מחנות הפליטים והעיר שכם בפיקודו של אל"ם (היום אלוף) אביב כוכבי. שני האישים הם דוגמה למעבר מהתיאוריה אל הפרקטיקה: נווה הוא איש התיאוריה, וכוכבי הוא איש הפרקטיקה.
7. "את הטון המרכזי התווה קבוצת עבודה בפיקוד מרכז, שבין השאר השתתפו בה... ד"ר צבי לניר, אסטרטג צבאי ואיש מודיעין בכיר לשעבר, וכן שמעון נווה, שהרבה להתעמת עם לניר. הנחת העבודה של הקבוצה הייתה שבעתיד יתחוללו עימותים מסוג חדש, ושכדי להתכונן אליהם אין די באמצעים צבאיים, אלא דרושים גם אמצעים מדיניים". אורי בן אליעזר, "סכסוך ישר, מלחמה חדשה: השתנות ההקשר המוסדי של הפעלת הכוח במלחמת ישראל", **סוציולוגיה ישראלית**, תשס"ט (2009) חוברת 2, עמ' 418
8. אייל ויצמן, "ללכת דרך קירות", **מטעם** 15, 2008, עמ' 61
9. **שם**, עמ' 80
10. **שם**, עמ' 81
11. המונח הזה מתייחס לפעולה שנועשה באופן שאינו תואם את המבנה של המרחב. כך, למשל, מתוארת הכניסה של כוחות הצנחנים למחנות הפליטים דרך קירות הבתים. בעוד שבפעולה רגילה במרחב עירוני נעשית התנועה פנימה והחוצה דרך הרחובות, והכניסה לבתים והיציאה מהם נעשית דרך פתחים מוסדרים, דוגמת דלתות, הרי אל מחנות הפליטים נכנסו כוחות הצנחנים מתוך המרחב דרך קירות הבתים.
12. דב תמרי ומאיר כליפי, "תפיסת ההפעלה של צה"ל", **מערכות** 423, פברואר 2009, עמ' 41
13. **שם**, עמ' 35
14. המל"ם פעל עד 2006 ונוסד מחדש בשם "מרכז דר" בעקבות המלצותיו של מבקר המדינה. ההמלצות עסקו, בין השאר, בשאלת התוצרים. למרות הערת המבקר בנוגע להיעדר חומרים כתובים שפירסם המל"ם, הרי האמת היא שהמל"ם הוציא לאור לא מעט חוברות לקומ"ם (קורס מערכתי מתקדם). ניתן ללמוד לא מעט על אופיו של המל"ם על פי הטקסטים שבו ללמד. אם כי ללא התייחסות וללא מחויבות להגות הצבאית.
15. הרחבה על המושגים ניתן לקרוא בספרם של דלו וגואטרי "אלף מישורים". Gilles Deleuze, Felix Guattari, **A Thousand Plateaus and Schizophrenia**, The University of Minnesota Press, Minneapolis and London, 1987
17. על השינוי שחל בצבא ארה"ב ראו: שמעון נווה, **אמנות המערכה, התהוותה של מצוינות צבאית**, מערכות, תל-אביב, 2001 - בחלקו השני השל הספר.
18. ריצ'רד סימפסון, **מרוץ אל העתיד**, מערכות, תל-אביב 1999, עמ' 91. בישראל נעשה ניסיון לממש את התפיסה הזאת בשני מבצעים: "דין וחשבון" (1993) ו"ענבי זעם" (1996). לדברי בן אליעזר (**שם**, עמ' 417) הושפעו שני המבצעים האלה מהמערכה בעיראק, ולכן נוהלו בעיקר באמצעות אש ארטילרית והיו נטולי תמרון.
19. שמעון נווה, "מרכיבים חדשניים בתמרון - תפיסה אופרטיבית מהפכנית סובייטית", **מערכות** 324, מאי 1992, עמ' 23
20. **שם**, עמ' 22
21. נווה, **אמנות המערכה**, עמ' 153
22. **סימפסון**, עמ' 89
23. **שם**, עמ' 69
24. **שם**, עמ' 68
25. **שם**, עמ' 69
26. ערן גוימן, הקדמה לספרו של פול ויריליו, **המרחב הביקורתי**, רסלינג, תל-אביב, 2006
27. נווה, **אמנות המערכה**, פרק 4, בעיקר עמ' 113-121

28. תפקידה של הרמה המערכתית הוא לתרגם ולסנכרן בין הדרג המדיני והפוליטי לבין הדרג הצבאי. "מה עושים אנשי הצבא כדי למנוע מצב שבו הצלחתם הצבאית לא תתורגם להישג מדיני? לקבוצת העבודה הייתה תשובה ברורה: יש לשכנע את המדינאים שיקבלו את עמדת הצבא לשלב בין הגורמים". **בן אליעזר**, עמ' 418
29. ראו **תמרי וכליפי**, עמ' 35 וכן נווה, **אמנות המערכה**, בייחוד הפרק הרביעי. ניסוח מדויק של המיתוס ניתן למצוא בזיכרונותיו של אורי בן ארי: "השפעתם של מפקדים דוגמת גנרל פולר הבריטי, קפטן לידל הארט, אף הוא בריטי, גנרל דה גול הצרפתי ומפקדים סובייטים חשובים הייתה אפסית. הם שאבו את הידע שלהם בין שתי מלחמות העולם מחיל השריון הגרמני שהצליח לאמץ, למרבה האירוניה, את מחשבותיו של גנרל פולר. הצלחתם, בסופו של דבר, להחדיר את רעיונותיהם ביחס לתורת הלחימה של השריון הייתה תוצאה ישירה של ניצחון השריון הגרמני בשלבים הראשונים של המלחמה בפולין ובצרפת" (אורי בן ארי, **נוע נוע! סוף - המאבק על דרך השריון**, מערכות, תל-אביב, 1999, עמ' 50)
30. מדינה קטנה שמוקפת אויבים. זהו תיאור שנכון הן לישראל והן לגרמניה הנאצית.
31. גם תהליכי ההפרטה במישור הכלכלי והחברתי הם חלק ממגמת הפירוק, אולם אלה אינם ניצבים במוקד הניתוח של המאמר הזה.
32. תחת הכותרת "עזה ויריחו תחילה" ואוטונומיה לפלסטינים מסתתר המעבר הבטוח, שלא זכה לתשומת לב רבה בדיון הציבורי. משמעותו של המעבר הבטוח היא נתיב פלסטיני בתוך המרחב של מדינת ישראל. החיים המשותפים בעידן ההסדרים בישראל מתאפיינים בעיצוב מרחב דור שכבתי - האחד לישראלים והאחר לפלסטינים. התופעה הזאת בולטת במיוחד בכביש 443 ובסביבתו ומתוארת בהרחבה בפרסומים באתר של שאול אריאלי (www.shaularieli.com) ואצל אייל ויצמן בספרו **ארץ חלולה** (Eyal Weizman, **Hollow Land**, Verso 2007, *Israel's Architecture of Occupation*). אלה מתארים את הממד הדר שוכבתי של הכביש: ישנו הכביש העילי, שעליו נעים היהודים, וישנה מערכת הכבישים התחתית, שעליה נעים הפלסטינים.
33. עוד דוגמה לרצף התיישבותי שמייצר למעשה מובלעות מסוגרות הוא ההתנחלויות על פסגות הגבעות. מחד גיסא הן מייצרות רצף בכך שהן ממוקמות על הרכסים השולטים על השטח, מאידך גיסא הן מובלעות שמוקפות בגדרות שסביבן נעים שומרים חמושים. המובלעות מגודרות - בניגוד בולט לכפרים מתחתיהן שאינם מוקפים גדרות ולמעשה מתפשטים במרחב. יוצאת מהכלל הזה היא ההתנחלות היהודית בת-עין שמסיבות אידיאולוגיות מסרבת להקיף את עצמה בגדר.
34. "בכל זאת, הריסת התשתיות של הרשות הפלסטינית ושל תנועת הפת"ח בגדה המערבית הייתה זקוקה ללגיטימציה ציבורית מיוחדת... הדבר קרה רק לאחר פגיעו רצחני במיוחד במהלך ליל הסדר. העובדה כי באותו זמן ישבו רוב היהודים באירועים דומים וציינו ביחד את יציאת מצרים יצרה את הנסיבות הנכונות לסמל את משמעותה של הזהות הקולקטיבית היהודית, המרגישה קורבן ומאוימת כקולקטיב... זהו הגורל היהודי, ולכן עלינו להילחם. מבצע 'חומות מגן', שנפתח בגיוס מילואים רחב ובכינוש מחדש של הערים בשטחי A תוך כדי חיפושים של 'חמושים' מבית לבית, לא כוון רק נגד הפלסטינים. הוא כוון גם נגד 'החולשה הפנימית' של 'מפסקים בעם' על עצם נחיצות המלחמה ונגד אלה המעלים רעיונות על אודות הצורך לנהל משא ומתן ופשרות ופוגעים ב'חוץ' הציבור. נגדם צריך להילחם, כי הם מסכנים את מטרות הצבא בא פחות מן הפלסטינים, כדברי יעלון" (לב גרינברג, **שלום מדומיין, שיח מלחמה - כשל המנהיגות, הפוליטיקה והדמוקרטיה בישראל 1992-2006**, רסלינג 2007, הערה 685)
35. ויצמן, **ללכת דרך קירות**, עמ' 72-73
36. **שם**, עמ' 83
37. **שם**
38. בשפת המל"ם השאובה מדלו וגואטרי הכוונה היא למושגים "דה-טריטוריאליזציה", "מרחב חלק" ו"מרחב יריעתי".
39. הניסוח "עד שיצאה" מצביע על שיהיה שנבע מכך שישאל ביקשה לצבור שני משאבים חיוניים טרם היציאה לפעולה: המשאב הראשון הוא לגיטימציה בתוך החברה הישראלית ובקרב הממשל בארצות-הברית, והמשאב השני הוא הידע כיצד להכריע את מחנות הפליטים ואת מרכזי הערים. זהו ידע שנצבר בפעולות מקדימות רבות שהיו התשתית המקצועית למבצע.
40. ראו ריאיון עם אלוף גרשון הכהן המלמד שהאלוף בחר בגישה הסובייטית למימוש המשומה: גרשון הכהן ואסף חזני, "עיצוב המרחב ועיצוב המערכה בהתנתקות", **מערכות** 432, אוגוסט 2010, עמ' 24-34. המייחד את גישתו של אלוף גרשון הכהן היה הבנתו את תהליכי הפירוק של החברה ושל המרחב והיכולת באמצעות הגישה הסובייטית לחבר מחדש את חלקי המערכת הן ברמת עיצוב המערכה והן ברמה האומית. משימתו הייתה להעניק תוכן ציוני למעשה הפניני.
41. **שיח לוחמים**, עמ' 19

הגדרת האויב בלחימה בטרור



קבוצה של מחבלי אל-קאעידה בצפון אפריקה | גם ארגוני הטרור אינם מבחינים בין עיתות מלחמה לעיתות שלום: הם מצויים כל הזמן בעימות



עדו רכניץ

מנהל המחקר במכון
משפטי ארץ



על פי המקורות היהודיים, כל מלחמה - כולל מלחמה בטרור - היא מאבק בין קולקטיבים. הנגזרת של הנחת היסוד הזאת היא עקרון האחריות הקולקטיבית שמוטלת גם על מי שאינו לוחם באופן אישי ואף מתנגד ללחימה. מכאן ההיתר המקובל ביהדות - וגם במשפט הבין-לאומי - לפגיעת אגב באזרחים במהלך לחימה

הקושי המושגי בלחימה בטרור

בפני הלוחמים בטרור ניצבים אתגרים קשים, אולם נראה שהגדול שבהם הוא הקושי המושגי. מאז מלחמת העולם השנייה התגבשה תפיסה קוהרנטית למדי של דיני המלחמה ושל מוסר המלחמה. התפיסה הזאת מבוססת על כך שמלחמה היא מצב רשמי (המתחיל בהכרזת מלחמה) של מאבק בין מדינות, שבכל אחת מהן יש ריבון אחד ששולט בכוחות המזוינים. כמו כן מבוססת התפיסה הזאת על ההבחנה בין חיילים לאזרחים. החיילים מזוהים על פי מדיהם, והם חלק ממערכת היררכית הכפופה למרותו של הדרג המדיני. לעומת זאת, ארגוני הטרור הם גופים לא-מדינתיים (אלא מקומיים או בין-לאומיים, עדתיים, אידיאולוגיים או דתיים) שאינם מבחינים בין אזרח לחייל ואף מעדיפים לפגוע באזרחים. לא זו בלבד שהטרוריסטים אינם לובשים מדים שמבדילים בינם לבין לא-לוחמים, אלא הם אף עושים כל מאמץ כדי להיטמע בתוך האוכלוסייה האזרחית. ארגוני הטרור גם אינם מבחינים בין עיתות מלחמה לעיתות שלום: הם מצויים כל הזמן בעימות. ההבחנות האלה (בין לוחמים לאזרחים, בין מלחמה לשלום) הן פרי המסורת היוונית הקלסית - מסורת של ניתוח אנליטי, של הבחנות ושל הגדרות. לעומת זאת, הטרור יוצר מציאות שבה ההבחנות המקובלות מאבדות את משמעותן.

מיהו האויב?

הקושי המושגי יוצר קושי ערכי, הקושי הערכי יוצר קושי משפטי, והקושי המשפטי יוצר בסופו של דבר קושי מבצעי. הקושי המושגי מתמקד בכמה שאלות שעליהן קשה להשיב, ובראשן השאלה: מיהו האויב? במלחמה הקלסית האויב הוא המדינה היריבה, וליתר דיוק, צבאה של המדינה היריבה. בלחימה בטרור, בהיעדר מדינה יריבה, ישנן כמה אפשרויות להגדרת האויב, כפי שניסח זאת המשנה לפרקליט המדינה עו"ד שי ניצן:

שאלה נוספת שמעולם לא התחדדה דיה היא השאלה נגד מי יש למדינת ישראל עימות מזוין: נגד הרשות הפלסטינית, אותה יישות מעין מדינית, או נגד ארגוני הטרור הפלסטיניים?¹

עו"ד ניצן מתלבט בין שתי אפשרויות שמוכרות לו מעבודתו המשפטית: המדינה וארגון הפשע. אולם ישנן גם אפשרויות נוספות, כפי שמציין המשפטן פרופ' מרדכי קרמניצר:

אילו שאלו את החיילים מיהו האויב, חלק גדול מהם היו אומרים שהוא העם הפלסטיני. מענה שכזה הוא כמובן מסובך ובעייתי.²

מן העבר השני עומדת עמדתו של אסא כשר:

אם זו מלחמה, מי האויב? האם הוא הארגון הניצב נגדנו? כלומר, האם כל איש חמוס הוא כמו חייל? האם משום כך הוא מטרה לגיטימית?

איננו רוצים לצעוד בכיוון זה... אלא במי שהיה מעורב במישרין ובאורח פעיל בטרור...³

יש כאן מחלוקת מעניינת: אסא כשר מתקשה לראות אויב בכל מי שהוא חבר בארגון טרור. לפי גישתו, האויב הוא רק מי שעוסק בפועל בטרור.

שי ניצן מתלבט בין ההגדרה שלפיה ארגון הטרור כולו הוא האויב לבין ההגדרה שלפיה הרשות הפלסטינית כולה היא האויב, וקרמניצר מעריך שההמונים רואים בעם הפלסטיני כולו אויב.

הקושי המושגי יוצר קושי ערכי: אם לא ברור מיהו האויב, אז לא ברור נגד מי מוסרי להילחם. את הדי הקושי הזה אנו שומעים מדי פעם בשיח הציבורי, בעיקר לאחר פרק של לחימה אינטנסיבית בטרור.

הקושי הערכי הופך לבעיה משפטית, כאשר לא ברור אילו דינים חלים על הלחימה בטרור: האם המשפט הפלילי, זה שעוסק בדינו של הפושע הבודד, או דיני המלחמה? אלה האחרונים מאפשרים הרבה יותר חופש פעולה מאשר בלחימה נגד ארגוני הפשיעה, אך במקביל מקנים לא מעט זכויות גם לאויב. במילים אחרות: אם לחימה בטרור היא בעצם מאבק נגד פשע, אז אין היתר לשלוח מסוקי קרב כדי לפגוע במבוקש - גם אם הוא בדרכו לפיגוע - אלא יש לעצור אותו ולהעמידו לדין. במקרה כזה בוודאי שאין היתר לפגוע בבני משפחתו של המחבל אגב הניסיון לפגוע בו. לעומת זאת, אם על הלחימה בטרור חלים דיני המלחמה, אין לראות בטרוריסט פושע, ויש לשחררו בתום הקרבות.

על הפרצה בחוק הבין-לאומי בנוגע ללחימה בטרור עמד עו"ד שי ניצן:

מבחינה משפטית, תפיסת הדרך להתמודדות עם הטרור לא התפתחה בעולם בצורה נאותה. הדוגמה הבולטת לכך היא תריסר האמנות הבין-לאומיות המסדירות היבטים שונים של לחימה בטרור... אך אף לא אמנה אחת בתחום הטרור עצמו: עדיין אין לטרור הגדרה משפטית... הדבר נובע, כמובן, מן ההתפתחות המסורתית של המשפט הבין-לאומי בתחום זה. באופן מסורתי, הצדדים המנהלים מלחמות הם מדינות...⁴

במצב כזה היצמדות לחוק הבין-לאומי העוסק במדינות אינה מעשית, אולם גם התרת הרסן לחלוטין נתפסת - בצדק - בלתי מוסרית. בפועל, הפרקטיקה של הלחימה בטרור יוצרת יצור כלאיים: מותר לנקוט נגד הטרור צעדים מלחמתיים, אך למרות זאת היחס לטרוריסטים הוא כאל פושעים. את הפרקטיקה הזאת ניתן להצדיק באמצעות ניסיון להתאים את החוק הבין-לאומי למצב החדש - בין אם באמצעות חקיקה ובין אם באמצעות פרשנות (בדרך השניה נהג בג'ץ). לחלופין ניתן לנסות לנסח תפיסה חדשה שלא על בסיס משפטי, כפי שהציע אסא כשר:

אין בסיס משפטי יציב, מנוסח, מסודר ומאורגן שעליו אנו מסתמכים, <<

שממנו אנו מסיקים מסקנות... מסיבה זו השאלות המשפטיות נעשות שאלות ערכיות, אתיות, מקצועיות.⁵

העמימות המתוארת מכבידה, כמובן, על הדרג המבצעי הן בשלב התכנון, כאשר עליו לקבל אישור משפטי לכל פעולה, הן בשלב הביצוע, כאשר חוסר הבהירות יוצר חשש קבוע מפני מעידה משפטית, והן לאחר הביצוע, כאשר חקירות מצ"ח מאיימות על הדרג הלוחם.

כפי שכתב אסא כשר, המוקד שממנו צריך להתחיל הוא המוקד המושגי-מוסרי. ממנו יש לצאת לשדה המשפטי ומשם לשדה המבצעי. הכרעה מוסרית יכולה להיות מחמירה יותר מהחוק הבין-לאומי ויכולה להיות מקילה יותר, אבל היא זו שחייבת להיות נקודת המוצא של הדיון.

מלחמה היא מאבק בין קולקטיבים

העולם המערבי מדגיש את זכויות הפרט. לעיתים הפרט הופך להיות חזות הכול והתשתית של החברה ושל המוסר. ברוח הזאת הגדיר אסא כשר⁶ את תפקיד הצבא במדינה דמוקרטית: לדבריו, זהו מכשיר להבטחת זכות הפרט לחיים, והשירות בו הוא מעין "תורנות שמירה", שבה כל אחד בתורו שומר על חבריו.

אולם התפיסה הזאת אינה עומדת במבחן המציאות, שבה תמיד מעטים הם שנושאים בנטל הביטחון של הרבים, ולאומים פועלים למען הגדרה עצמית קולקטיבית, אף שהפרטים המרכיבים אותם הם בעלי זכויות אישיות (ראו, למשל, את החזון של ערביי ישראל⁷).

על פי הגישה היהודית צבא הוא אמצעי למאבק קולקטיבי לשמירת העצמאות של הקולקטיב ושל החיים של מרכיבי הקולקטיב



תפיסה מאוזנת יותר עולה מהמקורות היהודיים. במדינת ישראל, בהיותה מדינה יהודית ודמוקרטית, ראוי שהדיון יתייחס גם לקודים הערכיים היהודיים - מה גם שהקודים האלה נקבעו שנים רבות לפני הופעתה של המדינה המודרנית על במת ההיסטוריה. משום כך יש בהם מענה להתמודדות המוסרית עם ארגוני טרור שהם ארגונים לא-מדינתיים. אומנם אין שום ודאות שהעמדות האלה יתנו מענה לביקורת הבין-לאומית על ישראל, אולם יש להן חשיבות בדיון הפנים-ישראלי - כמו לעמדות האחרות שהוצגו עד כה (ושגם הן זוכות לביקורת בין-לאומית).

הגישה היהודית רואה לצד הפרט וזכויותיו גם את הקולקטיב. היחיד רואה את עצמו חלק מהכלל ורוצה בקיומו של הכלל במתכונת מסוימת. על פי זה, צבא הוא אמצעי למאבק קולקטיבי לשמירת העצמאות של הקולקטיב ושל החיים של מרכיבי הקולקטיב.

המחלוקת הזאת - בין הגישה שרואה בפרט את חזות הכול לבין הגישה שרואה בקולקטיב את העיקר - קיימת גם בנוגע לאויב. על פי

הגישה המבוססת על זכויות הפרט, מלחמה היא מאבק נגד הפרטים שמאיימים על פרטים אחרים. לוחמי האויב הם בבחינת סיכון אישי לחייל ולחבריו. לכן מותר לו, ואף חובה עליו, למנוע מהם לממש את כוונתם - גם במחיר חייהם.

אולם גם את הפרשנות הזאת קשה ליישם, שהרי יכול האויב לשים בכל טנק ובכל נגמ"ש ילד תמים, שכשלעצמו אינו מאיים על איש, כך שלכאורה אסור לפגוע בו, וכך ייהנו מחסינות כל הלוחמים שלצידו. מצב כה אבסורדי אינו עולה על הדעת, וברור שמותר יהיה לפגוע בלוחמים גם במחיר של פגיעה בילדים שלצידם. עם זאת ברור שצעד כזה לא היה ננקט גם נגד הפושע המסוכן ביותר.

עקרון האחריות הקולקטיבית

הדרך היחידה להצדיק את ההבדל בין היחס לפושע ליחס ללוחם היא בהבחנה בין הפרט לקולקטיב. פושע הוא פרט שמסכן רבים, ולכן אין הצדקה לפגוע בפרט אחר אגב הפגיעה בו. לעומת זאת, לחימה היא מאבק בין קולקטיבים, ולכן למרות המאמץ לפגוע בראש ובראשונה בגורמי הסיכון העיקריים, דהיינו בלוחמים, מותר לפגוע אגב כך גם בבלתי מעורבים בהיותם נושאים באחריות הקולקטיבית. את התפיסה הזאת ניסח כבר המהר"ל מפראג:

שני אומות, כגון בני ישראל וכוונתיים... ולפיכך הותר להם ללחום, כדין אומה שבא ללחום על אומה אחרת שהתירה התורה... וכן הם כל המלחמות...⁸

המהר"ל מדגיש שמלחמה היא מאבק בין אומות. יתרה מזו, דברי המהר"ל נאמרו בנוגע למקרה שבו מנהיגי הכנענים חטפו נערה ישראלית והחזיקו בה בשבי בדרישה שיותר לאחד מהם לשאת אותה. ואף שמדובר היה במעשה של בודדים מהקולקטיב, נשא כל הקולקטיב באחריות והפך את עצמו לאויב. את העיקרון הזה ניסח הרב יעקב אריאל:

לא רק לוחמים עלולים להיפגע במלחמה, אלא גם אנשים ניטרלים שנקלעו לשדה הקרב... פגיעה ביחידים אלו אינה אסורה כי, כאמור, במלחמה דרשה התורה ראייה כללית ולא פרטית.⁹

בימינו הקולקטיב המובן מאליו הוא המדינה, ולכן כאשר מדינה מאפשרת לאזרחיה לבצע פעולות צבאיות, המדינה כולה נושאת באחריות הקולקטיבית והופכת את עצמה לאויב. לדוגמה, פעולות הפדאיון בשנות ה-50 שיצאו מרצועת עזה - שבה שלטה באותה העת מצרים - הפכו את מצרים כולה לאויב. הוא הדין בנוגע לסוריה שמאפשרת לארגוני טרור לפעול מתחומה ואף מסייעת להם. אסא כשר התייחס לעקרון האחריות הקולקטיבית של הצד המתגונן בפני הטרור:

ישראל נושאת בחובות מיוחדות כלפי אזרחיה, הרבה מעבר לחובותיה כלפי כל אדם באשר הוא אדם... לפיכך, בדילמה שעל הפרק צריכה המדינה להעדיף את חיי חייליה על פני שכניו של הטרוריסט...¹⁰

מה שחסר בדבריו הוא שמוצדק להעדיף את חיי האזרחים במדינה המתגוננת על פני החיים של מי שאינם אזרחיה. אולם אין בדבריו הסבר לפגיעה באזרחים שאינם מסכנים איש. זוהי בדיוק הביקורת שמופיעה בדו"ח גולדסטון.¹¹

לעומת זאת, על פי עקרון האחריות הקולקטיבית, שאותו כמובן



הספינה הגדולה ביותר במשט הטורקי - המאווי מרמרה - מלווה על ידי ספינה של חיל הים בדרכה לנמל אשדוד
 | על פי עקרון האחריות הקולקטיבית, שאותו כמוכן מסרב דו"ח גולדסטון לקבל, במלחמה האחריות של האויב אינה אישית אלא קולקטיבית, ולכן הפרט נושא באחריות להחלטות ולפעולות של הקולקטיב ללא קשר לעמדתו האישית

הגישה הזאת נכונה גם בצד האחר של המתרס: ככל שהשליטה של היריב בשטח גדולה יותר, כך גדלה אחריותו לפעולות היוצאות משטחו. שלטון החמאס בעזה הוא אפוא יעד אפשרי למלחמה, כיוון שהוא ההנהגה הפורמלית של אוכלוסייה שיושבת בטריטוריה מוגדרת שצה"ל אינו שולט בה. לכן פעולות טרור של אנשי החמאס בעזה - כפי שאירעו לפני מבצע "עופרת יצוקה" - מצדיקות פעולה צבאית שתוגדר "מלחמת הגנה" ולא רק פעולות שיטור נגד מפירי חוק.

שלטון החמאס בעזה הוא יעד אפשרי למלחמה, כיוון שהוא ההנהגה הפורמלית של אוכלוסייה שיושבת בטריטוריה מוגדרת שצה"ל אינו שולט בה



תמיכת האוכלוסייה

שאלה מורכבת יותר היא כיצד יש להתייחס לקולקטיב שאינו מדינה ואף לא מעין מדינה שמוציא מתוכו לוחמים שמבצעים פעולות גרילה וטרור, כמו הציבור השיעי בדרום לבנון או הכפרים בצפון פקיסטן שמהם יוצאים אנשי אל-קאעידה.

הקושי במקרים האלה הוא שישנה הנהגה פוליטית שבאופן רשמי אינה תומכת בפעולות הצבאיות, ולעיתים אף מתנגדת להן, אבל אינה יכולה לכפות את מרותה על חלק מהאוכלוסייה.

תופעה דומה הייתה באזורנו בשנות ה-50: פלסטינים שחיו ביהודה

מסרב דו"ח גולדסטון (סעיף 1680) לקבל, במלחמה האחריות של האויב אינה אישית אלא קולקטיבית, ולכן הפרט נושא באחריות להחלטות ולפעולות של הקולקטיב ללא קשר לעמדתו האישית. יישום של עקרון האחריות הקולקטיבית אינו טריוויאלי כשמדובר בלחימה בטרור, כפי שתואר לעיל, שכן גבולות הקולקטיב הזה אינם מוגדרים ומובחנים. לכן כשמדובר במלחמה בטרור יש צורך בהגדרה גמישה יותר של הקולקטיב.

קולקטיב לא-פורמלי

עיון בתנ"ך מלמד שקולקטיב יכול להיות גם פחות ממדינה, שהרי בתנ"ך מוזכרות מלחמות לא רק נגד עמים (כגון מואב ועמון) אלא גם מלחמות נגד ערים:

כי תקרב אל עיר להילחם עליה וקראת אליה לשלום.¹²

הדבר הולם את המבנה הפוליטי של אותם הימים בארץ-ישראל¹³ שהיה מבוסס על ערי ממלכה בדומה לעיר-מדינה היוונית - הפוליס. אף שלא מדובר במדינה במובנה המודרני, הרי בכל זאת מדובר בקולקטיב היושב בטריטוריה מוגדרת וכפוף להנהגה אחת. כך שלמרות ההבדל הכמותי בין מדינה מודרנית לעיר מקראית אין שוני מהותי בין השתיים, פרט להגדרה הפורמלית-חוקית של מדינה שאינה הכרחית להגדרת קולקטיב.

לכך יש להוסיף את טענתו החשובה מאוד של אסא כשר:

השליטה האפקטיבית בשטח מסוים חשובה מאוד לעניין אחריות השליט לפגיעה בתמימים.¹⁴

לדבריו, השליטה האפקטיבית מטילה אחריות וחובות על השולט: **ריבונות, גם אם היא זמנית, כוללת חובות של הרשויות, לרבות הגנה על חייהם של בני אדם החוסים תחת כנפיה של הריבונות הזאת...**¹⁵

ושומרון תחת שלטון ירדן ביצעו פיגועים נגד אזרחי ישראל, ובתגובה ערכה ישראל פעולות תגמול נגד כפרים ביהודה ובשומרון. בעקבות אחת מפעולות התגמול, פעולת קיביה, שבה נהרגו בלתי מעורבים רבים, כתב הרב שאול ישראלי מאמר ובו דן בשאלה אם הפעולה הייתה מותרת. לדעתו, אחת הסיבות להתיר פעולה כזאת היא:

מכיוון שלפי האומדנה [ההערכה] המקובלת האוכלוסייה מעודדת בכל מיני אופנים את פעולת הכנופיות, וזה ודאי עוזר להגברת ולהרחבת פעולותיהם בעתיד, נמצא שכל האוכלוסייה היא במקרה זה בתורת רודף...¹⁶

כלומר, כיוון שהמחבלים זוכים לתמיכת האוכלוסייה המקומית, הרי כל האוכלוסייה המקומית נחשבת לגורם שמסכן את אזרחי ישראל - כמו אדם שרודף אחר חברו כדי להורגו - והיא מוגדרת אויב. הרב ישראלי לא הגדיר את כל ממלכת ירדן אויב (וגם לא שלל זאת) אלא ראה באוכלוסייה המקומית קולקטיב שניתן להילחם בו.

האוכלוסייה הפלסטינית תומכת נלהבת בטרור, כפי שהתבטא ראש חטיבת מחקר לשעבר באמ"ן תא"ל יוסי קופרוורס:

ברחוב הפלסטיני מידת הלגיטימציה לטרור הזה עצומה... הרוב המכריע של הרחוב הפלסטיני חושב שביצוע פיגועים נגד ישראלים הוא מעשה נעלה. בכל חדר כיתה יש פוסטרים של מתאבדים, ו"לאורם" הילדים הפלסטינים לומדים.¹⁷

חכמי ההלכה בדורנו כתבו שמלכתחילה יש לפעול לצמצום הפגיעה בבלתי מעורבים



כיוון שכך, יש לראות בעם הפלסטיני אויב. גם כאן חוזר השיקול של אסא כשר בנוגע להמת השליטה של צה"ל בשטח: ככל שהשליטה חזקה יותר, כך קטנה האפשרות לקבוע שמדובר במצב של מלחמה. לפיכך, במזרח ירושלים אין מלחמה, אף שיצאו משם טרוריסטים ואף שייתכן כי האוכלוסייה שם תומכת ברובה בטרור.

לעומת זאת בג'נין יש מלחמה, כיוון שצה"ל אינו שולט בשטח, אף שלעיתים נעשות פשיטות למעצר מבוקשים במקום.

ברוח הזאת יש לדון בשאלת הלחימה בחזבאללה בדרום לבנון. מחד גיסא, יש אפשרות להטיל את האחריות הקולקטיבית על לבנון, משום שאינה פועלת לאכיפת מרותה בדרום המדינה, ולקבוע שהמדינה כולה היא אויב. מאידך גיסא, ניתן לומר שהממשל המרכזי בלבנון נאבק בכל כוחו בחזבאללה, אולם אינו חזק דיו כדי להכריע את הארגון, ואז יש לראות באוכלוסייה השיעית בדרום לבנון את הקולקטיב שיוגדר אויב.

ייתכן שהמבחן יהיה אם הממשל המרכזי מאפשר לישראל לפגוע בפלג המורד. הסכמה כזאת של הממשל, גם אם מדובר בהסכמה

שבשתיקה, תסיר את האחריות הקולקטיבית מהמדינה ותמקד אותה באוכלוסייה תומכת הטרור באופן ספציפי. ב-25 בינואר הוטל על גנ"ב מיקתי, שנחשב לעושה דברו של החזבאללה, להרכיב ממשלה. ממשלת החדשה של לבנון היא אפוא ממשלת חזבאללה, ולכן היא נושאת מעתה באחריות מלאה לכל פעולות הארגון.

האמצעים המותרים

יש להדגיש שהטענה כי המאבק הוא נגד קולקטיב אינה מתירה כל פעולה שעולה על הדעת ולא תוכל לשמש תירוץ להרג מיותר ומכוון. חכמי ההלכה בדורנו כתבו שמלכתחילה יש לפעול לצמצום הפגיעה בבלתי מעורבים, כפי שכתב הרב שלמה גורן:

מצוים אנו לחוס גם על האויב שלא להרוג אפילו בשעת מלחמה, אלא בזמן שקיים הכרח להגנה עצמית לצורך כיבוש ולניצחון, ולא לפגוע באוכלוסייה בלתי לוחמת ובוודאי שאסור לפגוע בנשים ובילדים שאינם משתתפים במלחמה.¹⁸

כלומר, מלחמת מצווה לצורך הגנה עצמית מתירה לפגוע במי שמאיים ולא במי שאינו מאיים ואינו מסכן אותנו. אולם למרות ההוראה לצמצם את הפגיעה בבלתי מעורבים הדבר לא נאסר באופן קטגורי. חכמי ישראל כתבו שאין איסור לפגוע בבלתי מעורבים אגב הפגיעה בלוחמי האויב, וזאת בכמה הקשרים. הרב שאול ישראלי התייחס לפגיעות אגביות בפעולת קיביה:

וכל אסון ופגע שקורה לפורעים ולבעלי בריתם ולילדיהם - הם שערבים לזה, והם עוונם יישאו. ואין שום חובה להימנע מפעולות תגמול מחמת חשש שייפגעו בזה חפים מפשע, כי לא אנו הגורמים, כי אם הם עצמם, ואנחנו נקיים. אכן לפגוע לכתחילה בכוונה בילדים, כזה לא מצינו.¹⁹

כיוון שכך, כאשר הטרוריסטים מסתתרים בתוך אוכלוסייה אזרחית, מותר לפגוע בהם גם במחיר פגיעה באזרחי אויב. כך כתב גם הרב פרופ' נריה גוטל בהתייחסו לשיטת הסיכול הממוקד:

נראה לומר כי סיכול ממוקד הנעשה בתוך אוכלוסיה אזרחית, הפלת בית על מחבליו ויושביו, הפצצת מתחם אויב שקבע מיקומו בתוך עמו וכיו"ב - כל עוד הדבר לא נעשה במגמה יזומה של הריגת אזרחים, אלא לפי שיקול דעת מבצע, הרי אלו מעשים מותרים.²⁰

בוודאי כאשר אוכלוסייה אזרחית סירבה לעזוב את אזור הלחימה אין איסור לפגוע בה אגב הקרבות, כפי שכתב הרב שלמה גורן בנוגע למצור ביירות:

וכל מי שלא ניצל את הרשות שניתנה לו, לילדיו ולמשפחתו להימלט משם (מביירות) אל לו לבוא בזעקות לצה"ל: "האף תספה צדיק עם רשע?"²¹

במילים אחרות: יש לנקוט את כל האמצעים כדי למנוע סיכון מחיילי צה"ל או מאזרחי ישראל - גם במחיר פגיעה בבלתי מעורבים בצד האחר, כפי שכתב הרב הראשי אברהם שפירא:

כאשר הסכנה היא מוחשית... אין מקום למדוד את מספר החיילים שלנו העלולים חלילה להיפגע כנגד מספר אזרחי האויב משונאי ישראל שעלולים לשלם את מחיר המלחמה... וחיובין להציל את חייו של כל חייל יהודי.²²

לדבריו, הצד המותקף רשאי ואף צריך לפעול בכוח כדי למנוע סיכון

לחייילו ולאזרחיו. חובתם של אנשי הצבא להגדיר מיהו האיום המרכזי באוכלוסייה היריבה. ייתכן שהתשובה תהיה שהמנהיג הפוליטי או הדובר הכריזמטי הם סכנה גדולה הרבה יותר מהנער שמשותף ב"קייטנת מתאבדים" בחודשי הקיץ. ברוח זו נכון לומר שפגיעה בהיטלר הייתה מביאה לסיום המלחמה באופן יעיל וצודק הרבה יותר מאשר המשך הלחימה הסיזיפית בארמיות הנאציות.

כמו כן ייתכן שמאבק באלה שתומכים באופן מעשי בטרור יהיה יעיל יותר מאשר לחימה במי שנושאים נשק, שכן התומכים הם רבים ואינם מסתתרים באופן קבוע כמו המבוקשים ה"כבדים". באותה המידה ניתן להעלות על הדעת פגיעה בתשתית הכלכלית, האנושית והפיזית של הטרור, שבלעדיה אין לו קיום, בדיוק כפי שמוצדק היה לפגוע בתעשיית הנפט הסינית של גרמניה בשלהי מלחמת העולם השנייה. במילים אחרות: הראייה הקולקטיבית יוצרת בסיס מוסרי שמאפשר למפקד גמישות מבצעית ושיקול דעת נרחב. זאת בניגוד לניסיון של ידלין ושל כשר²³ ליצור מדרג קשיח של אחריות אישית המוטלת על הטרוריסט בהתאם לרמת המעורבות האישית שלו בפיועי טרור ברגע נתון.

הקביעה הזאת - אין משמעה ויתור על כללי המוסר במלחמה, אלא להיפך, היא נובעת מהחובה המוסרית של הצבא כלפי העם שעליו הוא מגן, כפי שכתבו ידלין וכשר:

חובה ראשונה במעלה של מדינה דמוקרטית היא להגן היטב (באופן אפקטיבי) על אזרחיה (וכן על תושביה ועל כל מי ששוהה בה ברשות) מפני כל סכנה הנשקפת לחייהם או לשלומם עקב פעולות או פעילויות של טרור.²⁴



בלחימה בטרור הקולקטיב איננו מדינה, ובכל זאת, כאשר יש קולקטיב, חל עליו עקרון האחריות הקולקטיבית

סיכום

לחימה בטרור מציבה אתגר מושגי, מוסרי, משפטי ומבצעי, ובראשו הקושי להגדיר מיהו בכלל האויב. הטענה העיקרית המועלית במאמר הזה היא שכל מלחמה, כולל מלחמה בטרור, היא מאבק בין קולקטיבים. זאת בניגוד להנחת היסוד של מחברי דו"ח גולדסטון. הנגזרת של הנחת היסוד הזאת היא עקרון האחריות הקולקטיבית שמוטלת גם על מי שאינו לוחם באופן אישי ואף מתנגד ללחימה, ומכאן ההיתר המקובל בכל העולם לפגיעה אגב באזרחים במהלך לחימה.

בלחימה בטרור הקולקטיב איננו מדינה, ובכל זאת, כאשר יש קולקטיב, חל עליו עקרון האחריות הקולקטיבית. קולקטיב נוצר כאשר קבוצה חיה בטרטוריה מסוימת שבה היא שולטת. ניתן למנות כמה תצורות של קולקטיב כזה:

- יישות מדינית שאינה מדינה, כגון הרשות הפלסטינית או ממשל החמאס בעזה.

- אוכלוסייה שחיה בתוך שטחה של מדינה מסוימת אך הצליחה להשיג לעצמה מידה רבה של שלטון עצמי. זהו, למשל, המצב בצפון פקיסטן, בדרום לבנון ובאזור הכורדי של עיראק.

עקרון האחריות הקולקטיבית אינו מתיר ענישה קולקטיבית, אלא רק פעולות למניעת טרור. אולם את הפעולות נגד הטרור מותר לכוון גם נגד תומכיו וגם נגד הדרג המדיני שלו ולא רק נגד לוחמיו. בלית ברירה אחרת מותר לפגוע אגב כך גם בבלתי מעורבים. לעומת זאת, פעולות של הרג סתמי אסורות באיסור חמור.

הערות

1. המלחמה של המאה ה-12 - דמוקרטיה נלחמת בטרור, עורך: חיים פס, ירושלים תשס"ז, עמ' 124
2. שם, עמ' 191
3. שם, עמ' 276
4. שם, עמ' 120
5. שם, עמ' 197
6. פרופ' אסא כשר, **אתיקה צבאית**, משרד הביטחון, תשנ"ו, עמ' 63
7. <http://sc.tapuz.co.il/shirshurCommuna-32898-31481047.htm>
8. מוהר"ל מפראג, **גור אריה**, פרשת וישלח
9. הרב יעקב אריאל, "חרבות ואתים", תחומין ד', עמ' 190
10. "מבצע 'עופרת יצוקה' ותורת המלחמה הצודקת", **תכלת** 35, אביב תשס"ט, עמ' 48
11. Human Rights in Palestine and other Occupied Arab Territories - Report of the United Nations Fact Finding Mission on the Gaza Conflict (par. 1685): "Israeli armed forces... must avoid taking undue risks with their soldiers' lives, but neither can they transfer that risk onto the lives of civilian men, women and children".
12. דברים פרק כ' פסוק י'
13. ראו את רשימת הערים שכבשו בני ישראל עם כניסתם לארץ (יהושע פרק י"ב, פסוקים ז'-י'): "ואלה מלכי הארץ אשר הכה יהושע ובני ישראל בעבר הירדן... מלך יריחו אחד, מלך העי אשר מצד בית אל אחד. מלך ירושלם אחד, מלך חברון אחד".
14. המלחמה של המאה ה-12, עמ' 158
15. אסא כשר ועמוס ידלין "האתיקה הצבאית של הלחימה בטרור: עקרונות ונימוקים", מאזני משפט ו', תשס"ז, עמ' 403
16. הרב שאול ישראלי, **עמוד הימיני**, סימן ט"ז, עמ' קפ"ד
17. המלחמה של המאה ה-12, עמ' 232
18. הרב שלמה גורן, **משיב מלחמה א'**, עמ' י"ד
19. הרב שאול ישראלי, **עמוד הימיני**, סימן ט"ז, ה', ל"ב
20. הרב פרופ' נריה גוטל, "לחימה בשטח רווי אוכלוסיה אזרחית", **תחומין** כ"ג, עמ' 42
21. הרב שלמה גורן, **משיב מלחמה ג'**, עמ' רס"ה
22. הרב אברהם שפירא, "שיחה על מלחמה ומוסר", **תחומין** ד', עמ' 182
23. כשר וידלין, עמ' 401
24. שם, עמ' 394

שינוי מדיניות האיוש במטכ"ל מעז יצא מתוק

ב־2006 הונהגה בצה"ל רפורמה ארגונית מרחיקת לכת שנועדה לחזק את זרוע היבשה. הרפורמה הזאת בוטלה בתוך זמן קצר, אך נותרה בעינה אחת מתוצאות הלוחאי שלה: חיזוק המטכ"ל. הדבר נעשה באמצעות דפוסי פעולה שהזרימו לו כוח אדם איכותי וחדור מוטיבציה במקום קצינים "עייפים" בסוף הקריירה שלהם



קצינים בדרכם למחנה הקריה בתל-אביב | השינוי הארגוני ב־2006 פתר את הרעות החולות בתחום האיוש של כוח האדם במטכ"ל



סא"ל כלנית מלכה לקסמן
רע"ן תוא"ר בפיקוד המרכז,
בוגרת פו"ם אפק



מבוא: המהפכה במטכ"ל

ב-2006, כחצי שנה לפני מלחמת לבנון השנייה, החליט הרמטכ"ל דן חלוץ להנהיג שינויים ארגוניים נרחבים בצה"ל. הרעיון שעמד בבסיס השינויים האלה היה שיש להעביר לזרוע היבשה את האחריות המלאה לבניין הכוח ביבשה, שבאופן מסורתי הייתה בידי המטה הכללי. השינוי הזה נבע מההבנה שהמצב הקיים, שבו המטה הכללי אחראי לבניין הכוח ביבשה, מקשה עליו לממש את אחריותו להפעלה המשולבת של כוחות האוויר, הים והיבשה וגם פוגע בבניין הכוח ביבשה, שכן המטכ"ל אינו יכול להקדיש לסוגיה החשובה הזאת את כל הקשב הארגוני הנדרש.

התפיסה החדשה הזאת נחשבה בצה"ל למהפכה של ממש, "שבסיודה עמדה התפיסה בדבר חזוק הזרועות כצעד אשר תומך ומשפר בהכרח את השילוב והקישור הבין-זרועי ומחזק את המטה הכללי שהתפנה לעסוק בעיסוקי הליבה המחייבים אותו בקבלת החלטות רלוונטיות".² עיקרו של השינוי הארגוני היה חזוק זרוע היבשה באמצעות הרחבת סמכויותיה ותחומי אחריותה. הועברו אליה סמכויות בתחומים הקשורים לכוחות היבשה³ וכן גופי מטה, יחידות וחילות תומכי הלחימה.⁴

במסגרת השינוי הזה וכדי למקד את המטה הכללי בייעודו לשמש מפקדה על-זרועית שונתה גם מדיניות האיוש של אגפיו: הוחלט שהתפקידים בו יהיו פתוחים בפני קצינים מכל זרועות הצבא. כאמור, בבסיס השינוי הזה עמדה התפיסה שלפיה על המטה הכללי להיות גוף רב-זרועי. הכלים והכללים שגובשו כדי להפוך אותו לכזה נועדו גם להביא לאיוש איכותי של התפקידים השונים בו לאורך זמן.⁵ במאמר הזה אני מציגה את השינוי שגובש ב-2006 בתהליכי האיוש של הקצונה במטכ"ל בדרגות רס"ן-סא"ל עם הנהגת השינוי הארגוני ועם הקמתו של "מנגנון האיוש למטה הכללי". לאחר מכן אני בוחנת כיצד הושפעה מדיניות האיוש במטה הכללי מהחלטתו של הרמטכ"ל גבי אשכנזי להחזיר את המצב לקדמותו ב-2007. הסקירה כוללת את תמונת המצב לפני השינוי ב-2006, את השינוי הארגוני ב-2006, את ההחלטה שהתקבלה ב-2007 להחזיר את הגלגל לאחור ואת מדיניות האיוש מאז ועד היום. בסוף המאמר מובאות מסקנות והמלצות.

לפני שאפתח בסקירה ובדיון יש לדעת שאת תהליך האיוש בצה"ל מנהלים אנשי כוח אדם. מדיניות האיוש מוגדרת באגף כוח אדם לכלל צה"ל,⁶ ואילו ההחלטות בנוגע לאיושים ספציפיים מתקבלות בדיוני שיבוץ שבראשם עומדים מפקדים. דרגת המפקד העומד בראש דיון שיבוצים נקבעת בהתאם לדרגת התפקידים שבהם דנים. קצין בדרגת תא"ל עומד בראש דיון שיבוצים של תפקידים בדרגת רס"ן (בדרך כלל יהיה זה קצין החיל הראשי), ואילו אלוף עומד בראש דיון שיבוצים של תפקידים בדרגת סא"ל (בדרך כלל יהיה זה מפקדו של קצין החיל הראשי).

המצב לפני השינוי הארגוני

הבעיה העיקרית לפני השינוי של 2006 הייתה שבמטה הכללי שובצו במקרים לא מעטים קצינים לא מתאימים. הסיבה לכך הייתה שהתפקידים במטה הכללי נחשבו לפחות חשובים. התפיסה

המקובלת הייתה שהתפקידים האלה אינם חלק מליבת העשייה של קציני החילות.⁷ קצינים ששובצו לתפקידים במטה הכללי נכנסו ל"תרדמת" מבחינת החיל המופקד על פיתוחם ועל טיפוחם ובדרך כלל נותרו בתפקידיהם שם במשך שנים ארוכות - לרוב עד לפרישתם מצה"ל. היות שהתהליך הזה היה ידוע ושקוף לכול, הרי שמלכתחילה אוישו לתפקידים האלה קצינים "עייפים" שדרכם בשטח או במטה החיל או הזרוע⁸ לא צלחה, ושיבוצם במטה הכללי היה מפלט אחד לפני האחרון - לפני פליטתם מצה"ל.

ואם לא די במדיניות השיבוצים הלקויה הזאת, הרי המטה הכללי סבל דרך קבע ממחסור בקצינים זוטרים. המציאות הזאת גרמה לכך שעל הקצינים הבכירים במטה הכללי הוטל עומס רב - מה שפגע ביכולתם למלא את תפקידיהם. העובדה שהאנשים הפחות מתאימים מילאו את תפקידיהם במטכ"ל במשך שנים ארוכות הביאה לנתק בין אנשי השטח ל"אנשי הניאון" במטה.

השינוי הארגוני ב-2006 פתר - אף שזו לא הייתה מטרתו המרכזית - את הרעות החולות האלה בתחום האיוש של כוח האדם במטכ"ל. בהובלת מחלקת הסגל, בהתאם לרוח השינוי, הותוו כמה שינויים משמעותיים במדיניות האיוש במטה הכללי - שינויים שהשפיעו באופן מרחיק לכת (יש האומרים שבאופן מרחיק לכת יותר מדי) על תפיסת הניהול של כוח האדם בצה"ל.

השינוי ב-2006

הרעיון המסדר בתחום האיוש של התפקידים הבכירים אמור היה להבטיח שלא תתקיים התופעה שלפיה האיוש של המטה הכללי יהיה משיקולים לא ענייניים. המטרה הייתה שאיוש המטה הכללי ייעשה "באופן שיאפשר לגופים השונים לממש את ייעודם... באמצעות מרקם אנושי המשקף את הייחודיות ואת המגוונים השונים. זאת למען העמקת ההבנה וההיכרות של קציני המטה הכללי עם האתגרים ועם הצרכים של צה"ל על כל גווניו".⁹ ואלה הכללים שנקבעו:

- תפקידי המטה הכללי ברמת רס"ן-סא"ל הם רב-זרועיים, ולכן יוצעו לכלל הקצינים הרלוונטיים מכל הזרועות.
- הסמכות לאייש את התפקידים האלה נתונה בידי ראשי האגפים או בידי מי שהם הטילו עליהם לעסוק בכך.
- מסלול השירות של הקצינים המשרתים במטה הכללי מצוי בתחום האחריות של הזרוע שעומד נמנים הקצינים. האחריות הזאת מקיפה את כל ההיבטים: תמריצים, פיטורים, פרישה לגמלאות, קידום וכו'.

יתרונות השינוי

בשינוי שהונהג ב-2006 טמונים יתרונות רבים. אף שייעודו המקורי היה ליצור מטה כללי רב-זרועי, הרי בעקיפין ובדיעבד התברר שהתהליך נותן מענה לחסרונות העבר בנוגע לתהליך האיוש של המטה הכללי. היתרונות שיוצגו להלן ישמשו בהמשך בסיס למסקנות ולהמלצות:

1. **שינוי בסמכות האיוש** - העברת סמכויות האיוש לראשי האגפים וביטול האנומליה שהייתה בחלק מהמקרים, שלפיה



תרגיל מפקדות של המטה הכללי, פברואר 2010 | שירות בתפקידים במטה הכללי הוא הזדמנות למיצוי ההון האנושי בצה"ל ותורם למסלולי קריירה מגוונים יותר ואטרקטיביים יותר

כישורים נדרשים, מיומנויות נדרשות, ניסיון נדרש וכו'). את הנתונים האלה פירסמה מחלקת הסגל באגף כוח אדם בד בבד עם פרסום ה"מכרז" לתפקיד.¹⁰ הפעולה השנייה הייתה נטיעת מוטיווציה בקרב הקצינים בזרועות ובחילות להשתבץ לתפקידים במטה הכללי. כתוצאה מכך השתנה קהל היעד לשיבוץ במטה הכללי: המפקדים בזרועות ובחילות חיפשו מועמדים לתפקידים במטה הכללי בקרב קציניהם הטובים יותר, אלה המיועדים לקידום. השינוי התודעתי הזה חילחל לאט ודרש עבודת הכנה מקדימה עם המועמדים השונים קודם שנשלחו לראיונות במטה הכללי. שינוי תודעתי כזה הוא תמיד תהליך ארוך טווח, איטי וקשה.

5. הדיונים על איוש המטה הכללי מקבלים זכות קדימה על פני דיוני האיוש בזרועות. קביעת הרמטכ"ל שהדיונים על איוש תפקידי הליבה במטה הכללי יתקיימו לפני דיוני האיוש בזרועות וכן הניסיון לסנכרן את דיוני המטה הכללי בתוך הגאנט של דיוני הזרועות יצרו מצב שאת עונת הדיונים על השיבוצים פתח המטה הכללי. המציאות הזאת הקנתה עדיפות לתפקידים במטה הכללי. עם זאת יש לציין שקביעת הגאנט אינה חפה מבעיות. על כך אעמוד בפרק שדן בחסרונות של הרפורמה.

6. הגינות התהליך. נקבע שהתפקידים הפנויים במטכ"ל יפורסמו בצהלנט, כך שכל הקצינים יוכלו לדעת שהתפנה תפקיד ויוכלו להציג את מועמדותם דרך קציני החיל או מפקדי הזרועות. בדרך הזאת הפך הליך המינוי לשקוף, לגיש ולהוגן. מצד אחד, המועמדים לא היו מנותקים מהידע שהיה מצוי בידי מנהלי הדיונים והכירו כל תפקיד שהתפנה, ומצד אחר נשמרה האוטונומיה המוחלטת של קצין החיל הראשי או של מפקד הזרוע בנוגע להחלטה אילו מועמדים יוצגו לתפקידים הפנויים

מעורבות ראשי האגפים באיוש הייתה לעיתים מינורית. התהפכו היוצרות: לא עוד מטה כללי אשר נסמך על שולחנו של קצין החיל הראשי בשיבוץ רס"ן או על שולחנו של מפקד הזרוע בשיבוץ סא"ל, כי אם מטה כללי שבידי מפקדיו נתונה הסמכות לראיין, להסיר מועמדות, לבקש מועמדים נוספים ולהחליט מי ימונה לתפקיד. השינוי הזה בסמכות האיוש היה בסיס חשוב לטיוב כוח האדם, לשיבוץ ענייני לצורך מימוש הייעוד, לשיבוץ האדם הנכון במקום הנכון בלי להתפשר.

2. הקביעה שהתפקידים במטה הכללי הם רב-זרועיים - מה שאיפשר לשבץ בהם קצינים מכל החילות ומכל הזרועות. כתוצאה מכך ההיצע של המועמדים היה הרבה יותר גדול, הרבה יותר מגוון והרבה יותר איכותי. לגידול במספר המועמדים ובאיכותם היו שתי תוצאות מבורכות: הראשונה, ניתן היה לבחור מועמדים מתאימים לתפקידים בלי להתפשר; השנייה, נוצרה תחרות בריאה בין כל מי שהפנימו את השינוי הזה בזמן והתמודדו על התפקידים במטכ"ל.

3. גברה המוטיווציה של החילות ושל הזרועות להציג מועמדים ראויים. שני השינויים שצוינו לעיל - השינוי בסמכות האיוש והקביעה שהתפקידים פתוחים לקצינים מכל הזרועות - לצד הקושי לקדם קצינים לקבע מובהק בזרועות יצרו מציאות שבה מתחוללת מלחמה על כל תקן של קבע מובהק במטה הכללי ועל כל תפקיד שמאפשר לקדם רס"ן לתפקיד סא"ל במטה הכללי. כתוצאה מכך גדלה המוטיווציה של הזרועות להציג מועמדים מתאימים יותר לתפקידים במטה הכללי.

4. שינוי בתודעה ועבודת שטח טובה. כדי שניתן יהיה להציג מועמדים מתאימים יותר לתפקידים במטה הכללי, נדרשו שתי פעולות במקביל: הראשונה, הכרת התפקיד (תחומי העיסוק,

במטה הכללי.

7. **שיפור הפוטנציאל לקידום מתוך המטה הכללי.** תהליך השיבוץ החדש פתח את האפשרות לקדם לתפקידי סא"ל קצינים המשרתים במטה הכללי. בעקבות שיבוצם של קצינים מתאימים, חדורי מוטיווציה, התברר למפקדי האגפים במטה הכללי שברשותם פוטנציאל חדש לקידום ולשיבוץ בתפקידי סא"ל - פוטנציאל בעל ידע המכיר היטב את השטח, מכיר את המטה הכללי וראוי ומתאים לקידום. מהשינוי הזה יצאו אפוא כל הצדדים נשכרים: המטה הכללי בורך בקצינים איכותיים ובקיאיים בשורותיו, מפקדי הזרועות קידמו קצינים איכותיים במטה הכללי ובכך השיגו עוד קידום לאנשיהם ועוד תקן של קבע מובהק, ואילו הקצינים עצמם השיגו מסלולי קידום חדשים - מה שתורם למוטיווציה של קצינים נוספים להגיע לשירות במטה הכללי. היה זה אפוא התהליך שהלך וצבר תאוצה ממקרה למקרה, השפיע על כל משרתי הקבע בצה"ל וחולל שינוי בתפיסה האנכרוניסטית שרווחה לפני השינוי.

8. **מחלקת הסגל הפכה למנהלת התהליך ולשומרת הסף של היחידות ושל האגפים במטה הכללי.** ריכוז התהליך בידי מחלקת הסגל וקביעת מדיניות האיוש הביאו לכך שהקדנציות במטה הכללי היו קצובות - למשך שלוש שנים בדיוק. לא עוד "שכחו אותי בבית", לא עוד שיבוץ במטה הכללי במקום שחור. מדיניות הקדנציות הקצובות שיכנעה את הזרועות ואת החילות

בעקבות שיבוצם של קצינים מתאימים, חדורי מוטיווציה, התברר למפקדי האגפים במטה הכללי שברשותם פוטנציאל חדש לקידום ולשיבוץ בתפקידי סא"ל - פוטנציאל בעל ידע המכיר היטב את השטח, מכיר את המטה הכללי וראוי ומתאים לקידום



שרצוי וכדאי לשבץ במטכ"ל קצינים טובים כדי שילמדו, יוכשרו וירחיבו אופקים, שכן "מחר" הם יחזרו לשיבוץ בזרוע. יתר על כן, מחלקת הסגל עמדה על כך שיוצגו מועמדים מתאימים העונים לפרופיל התפקיד. זה היה מבחינתה תנאי שאי-עמידה בו הביאה לדחיית המועמדים.

9. **התרומה של תפקיד במטה הכללי לשדרת הניהול של צה"ל.** אין להתעלם מכך שמילוי תפקיד במטה הכללי תורם רבות לקצין המשרת. קצין שרוב שירותו עבר עליו ביחידות שדה או במסלול מקצועי מסוים מוצא את עצמו מתמודד עם עבודות מטה ועם דילמות מערכתיות. עליו להבין ולנתח תהליכים באופן מעמיק, לקבוע מדיניות לכל הצבא, להכיר מערכים אחרים, חילות אחרים וזרועות אחרות. עליו להכיר היבטים חדשים בתחום העשייה הביטחונית: תהליכי תכנון, תקצוב, קביעת אסטרטגיה ועוד. נוסף על כך, מאחר שהמטה הכללי הפך להיות רב-זרועי, נחשפו הקצינים לתרבות ארגונית אחרת ולחשיבה אחרת - מה שתורם ומקדם חשיבה יצירתית וחשיבה מחוץ לקופסה. ניתן להניח שקצין שמילא תפקידים גם במטה

הכללי במשך שירותו הצבאי הוא קצין מוכשר יותר, משכיל יותר, יצירתי יותר - מה שמפחית באופן משמעותי את הניתוק של השטח מהמטה ומכשיר את קציני השטח לתפקידי מטה בכירים בעתיד.¹¹ נוסף על כך, שירות בתפקידים במטה הכללי הוא הזדמנות למיצוי ההון האנושי בצה"ל ותורם למסלולי קריירה מגוונים יותר ואטרקטיביים יותר.

10. **איוש רב-זרועי במטה הכללי משרת הן את האגפים והן את הזרועות.** קצינים מהזרועות לא רק מעשירים את המטה הכללי אלא משמשים גם שגרירים של הזרועות.

11. **פוטנציאל לחיבור המטה הכללי ("מגדל השן") לעשייה ולזרועות.** שיבוץ קצינים מהזרועות לקדנציה קצובה והחלפתם בתום הקדנציה מסייעים לשמור על עדכניות הידע במטה הכללי - מה שתורם לחיבורו לשטח.

כל היתרונות האלה הולכים וגדלים במשך הזמן: איכות הקצינים המשובצים למטה הכללי הולכת ומשתפרת, המוטיווציה לשרת במטה הכללי הולכת וגדלה, יותר ויותר קצינים המשובצים לתפקידי רס"ן מקודמים במטה הכללי לדרגת סא"ל ולאחר מכן חוזרים לשיבוץ בתפקידים בכירים בזרועות. הדבר מגדיל עוד יותר את המוטיווציה לשרת במטה כללי ומשפר עוד יותר את איכות המשתבצים לתפקידים במטה הכללי, וכך הלאה. כמו כן נקבע שתמרוץ המשרתים במטה הכללי יהיה בהיקף יחסי זהה לתמרוץ המשרתים בזרוע. זאת כדי למנוע תופעה של "רחוק מהעין רחוק מהלב". (דהיינו למנוע שהמשרתים במטה הכללי, שרחוקים מעיני מפקדיהם בזרועות, יקופחו בחלוקת התמריצים).

חסרונות השינוי

לצד היתרונות הרבים היו גם חסרונות לאיוש רב-זרועי של המטה הכללי:

1. **בעיה בתכנון רב-שנתי של כוח אדם.** היות שהתקנים במטה הכללי כבר לא יועדו לחיל אחד בלבד, לא הייתה לאגפים במטה הכללי מחויבות לשבץ קצינים מזרוע זו או אחרת או מחיל זה או אחר. המחויבות של אגפי המטה הכללי הייתה לאיכות, והבחירה נעשתה בהתאם לקריטריון הזה בלבד.¹² המצב הזה הקשה על הזרועות ועל החילות לנהל את מדיניות כוח האדם שלהן. הפתרון שנמצא: החילות והזרועות נמנעו מלקדם קצינים מרס"ן לסא"ל בטרם שיבצו את כל הסא"לים שחזרו לזרוע מתפקידיהם במטה הכללי. כך הם שמרו על יציבות בתחום התכנון של כוח האדם.

2. **חסר סנכרון בגאנט דיוני האיוש בין המטה הכללי לזרועות.** נוצר פער משמעותי בגאנט של דיוני האיוש בזרועות השונות: הדיונים בחיל האוויר נערכו בשלב מוקדם מאוד בציר הזמן, ואילו הדיונים בזרוע היבשה נערכו כמה חודשים לאחר מכן. מאחר שהמטכ"ל ביקש שיוצגו לו מועמדים זמן קצר לאחר שהתקיימו דיוני האיוש בחיל האוויר, ומאחר שבזרוע היבשה כלל לא החלו הדיונים לקראת הצגת המועמדים למטכ"ל והעדיפו להשאיר את הטובים ביותר "בבית" עד להשלמת דיוני השיבוץ בזרוע, התוצאה הייתה שחיל האוויר הציע מועמדים טובים



למטכ"ל, ואילו זרוע היבשה הציעה מועמדים פחות טובים. כך קרה ששיעור הקצינים הכחולים (מחיל האוויר) במטכ"ל היה גבוה יותר משיעור הכחולים בכלל צה"ל.

3. **קצינים בכירים שויכו לאגפי המטה הכללי, ונותקה זיקתם לחיל ולזרוע.** במסגרת תהליך השינוי הוחלט לשייך לאגפי המטה הכללי את הקצינים המשרתים בהם.¹³ אוכלוסיית היעד הייתה קצינים ששירתו מאז ומתמיד במטה הכללי או קצינים ששירתו במטה הכללי במשך שנים ארוכות, ולא היה צפי שישובו לשרת ביחידות השדה (אלה הקצינים ש"נשכחו בבית"). הדבר יצר שתי בעיות משמעותיות: הבעיה הראשונה הייתה אובדן הזהות החילית של הקצינים. קצינים מצאו את עצמם משויכים לאגף במטה הכללי ללא זהות חילית. לסמל הכומתה שהם נשאו, ואשר הצביע על שיוכם החילי, כבר לא הייתה שום משמעות. הבעיה השנייה הייתה שלאגפי המטה הכללי ניתנו תמריצים ומכסות לימודים בהתאם למספר המשרתים ששויכו אליהם. הכוונה הייתה טובה: לאפשר לכל אגף לפתח ולטפח את קציניו. אולם התוצאה הייתה שהופר העיקרון שלפיו יש לתת עדיפות במתן תמריצים בכלל ובלמודים מלאים בפרט למשרתים ביחידות השדה. נוצר מצב שבו קצינים המשרתים ביחידות מטה פתוחות במרכז הארץ מתמרצים ויוצאים ללימודים מלאים בהיקפים גדולים מדי - היקפים שאליהם צה"ל לא התכוון. הנושא הזה הועלה בדיונים ונפתר רק ב-2007 עם החלטת הרמטכ"ל לבטל את השינוי שהונהג ולהפקיד את חלוקת התמריצים, ובהם הלימודים, בידי ראשי החילות והזרועות.



נוצר מצב שבו קצינים המשרתים ביחידות מטה פתוחות במרכז הארץ מתמרצים ויוצאים ללימודים מלאים בהיקפים גדולים מדי - היקפים שאליהם צה"ל לא התכוון

4. **רגשות מעורבים וחוסר אמון בתהליך.** הן הזרועות והן אגפי המטה הכללי הקשו על מימוש מיטבי של השינוי. במקרים רבים הוצגו מועמדים לא רלוונטיים לתפקידים הפנויים - כפי שנהוג היה לעשות בעבר, לפני שהונהג השינוי במדיניות האיוש של המטה הכללי. הגישה הזאת באה לידי ביטוי, למשל, בכך שחילות וזרועות הציגו שוב ושוב אותה רשימה של קצינים לכל תפקיד שהתפנה. הקצינים - למותר לציין - לא נבחרו. זרועות וחילות שנהגו כך נענשו מיד: נבחרו מועמדים מזרועות אחרות או מחילות אחרים. במשך הזמן למדו ראשי האגפים במטה הכללי להשתמש במנדט שניתן להם ולדרוש בעוד מועד מועמדים נוספים או, לחלופין, קיבלו החלטות בסיכום הדיונים

שגרמו לזרועות ולחילות לחשוב פעמיים בטרם הציגו מועמדים לא רלוונטיים.

5. **תחלופה גבוהה ו"שכר לימוד".** בניגוד למצב ששרר לפני השינוי - לאחריו שובצו הקצינים במטה הכללי מלכתחילה לזמן קצוב, בהתאם לכללים שנקבעו. הדבר הביא לשיבוץ קצינים חסרי ניסיון ולצורך לשלם "שכר לימוד". החשש היה שהדבר ייתן את אותותיו ברמה המקצועית של המטה הכללי. מאחר שרוב התפקידים בצבא מאוישים באופן הזה, הרי התפיסה המקובלת הייתה שמדובר בחיסרון שניתן להתמודד איתו באמצעות הכשרה מתאימה, יצירת זיכרון ארגוני, אזורח תפקידים קריטיים ויצירת מוקדי ידע.

החסרונות שנמנו מתמקדים רק בתהליכי האיוש של תפקידים ברמות של רס"ן ושל סא"ל. אולם ישנם חסרונות רבים נוספים, כגון שיוך נגדים לאגפים במטה הכללי - מה שגרם לאובדן זהותם החילית; איוש הקצונה הזוטרה בזרועות בלבד (בעקבות ביטול השיוך של הקצונה לחיל הכללי, חוץ מאשר במערכים מקצועיים), דבר שיצר קושי באיוש המטה הכללי והעלה את הצורך להגדיר מסלולי שירות חדשים בזרועות; שיוך עתודאים לאגפי המטה הכללי ללא כל זהות חילית.

ביטול השינוי הארגוני והשבת המצב לקדמותו

באוגוסט 2007 החליט הרמטכ"ל גבי אשכנזי להחזיר את המצב לקדמותו. חיל הלוגיסטיקה וחיל החימוש חזרו לאגף הלוגיסטיקה שחזר לשמו הקודם אט"ל, חיל השלישות חזר לאגף כוח אדם, ונקבע שוב תקן של קצין שלישות ראשי, נתחים מחיל התקשוב חזרו לאגף התקשוב, ומרבית הסמכויות וגופי המטה שהועברו שנה קודם לכן חזרו למטה הכללי.

"הרמטכ"ל הדגיש את הצורך **שהפרט יהיה משויך ומזוהה למסגרת ברורה מקצועית...** ולכן כלל האנשים **ישויכו לחילות**, ולא יהיה שיוך למטכ"ל, למעט גופים ייחודיים כגון היועץ הכלכלי ומפקדת הפרקליט הצבאי הראשי וכד'" (ההדגשה במקור).¹⁴ כל הקצינים הוחזרו אפוא לחילות. "הרמטכ"ל קבע כי **קציני החיל הם ראשיים** ללא תלות בשיוכם הארגוני, ולכן לקציני החיל אחריות כוללת מתוך ראיית השלם לפיתוח חוגרים, קצונת חובה, קצונת קבע, נגדים וקציני מילואים. עוד ציין הרמטכ"ל כי יש להבחין בין אחריות מקצועית לכוח אדם לבין סמכויות שיבוץ שיוגדרו בהתאמה"¹⁵ (ההדגשה במקור).

בד בבד עם ההחלטה לבטל את השינויים הארגוניים הוחלט לבטל את המנגנון לאיוש המטה הכללי. "הרמטכ"ל הנחה כי ימופו התפקידים במטה הכללי ויאותרו התפקידים שלהם מובהקות זרועית. בתפקידים הללו עקרון האיוש יהיה זהה לאיוש פיקודי מרחבי, קרי, **עד רס"ן, כולל, הסמכות תהיה של קציני החיל הראשיים. תפקידי סא"ל - אחריות וסמכות לבניית האשכול יהיו של קציני החיל, כאשר סמכות האיוש הינה אצל מפקדו של קצין החיל הראשי**" (ההדגשה במקור).¹⁶

באותה הנשימה ממש באותו המסמך "הדגיש הרמטכ"ל והבהיר



הרמטכ"ל רא"ל גבי אשכנזי | "הרמטכ"ל הדגיש את הצורך שהפרט יהיה משויך ומזוהה למסגרת ברורה מקצועית... ולכן כלל האנשים ישויכו לחילות, ולא יהיה שיוך למטכ"ל, למעט גופים ייחודיים כגון היועץ הכלכלי ומפקדת הפרקליט הצבאי הראשי וכד"

המועמדים יהיה באחריות היועץ הכספי לרמטכ"ל. ההחלטה הזאת מחזקת את התפיסה הגורסת שמתן סמכות ההחלטה למפקד הרלוונטי הוכיחה את עצמה.

המסקנות העיקריות

יתרונות האיוש הרב-זרועי כבר פורטו בהרחבה. התפקידים במטה הכללי כבר אינם האחרונים בתור, ומי שמתייחס אליהם כך בהצגת מועמדיו אינו זוכה בשיבוץ קציניו בתפקידים במטה הכללי. השיטה החדשה מתגברת על החסרונות שהיו במצב הקודם ואף יוצרת יתרונות חדשים. ככל שהזמן נוקף, היתרונות מתעצמים, שכן בבסיסים עומדת ההשפעה על התודעה, וזו באה לידי ביטוי עם הצטברות מקרי הבוחן. כל מקרה בוחן כזה הוא קצין שזכה בתפקיד בזכות איכותו והתאמתו לתפקיד, לעומת קצינים שהזרוע מציגה אותם לכל תפקיד אפשרי (גם אם מדובר בתפקידים שונים לחלוטין זה מזה) ואינם נבחרים לתפקיד במטה הכללי. נוסף על כך, קצינים שמקודמים לתפקידי סא"ל במטה הכללי מעידים בכך על איכותם ומעצימים עוד יותר את חשיבות התפקידים במטה הכללי ואת חשיבותם של מי שממלאים את התפקידים האלה.

היתרונות שבמילוי תפקיד במטה הכללי במסגרת הכשרת הקצין

שתכליתו של תהליך האיוש הינה לשבץ את האנשים הכי טובים שיש לצה"ל לתפקידים המרכזיים והחשובים תוך טיפול נכון בכלל המשרתים...¹⁷ הרמטכ"ל הנחה את אגף התכנון ואגף משאבי אנוש להסדיר את התקינה בהתאם לסיכום זה ולבטל כפילות במידת הצורך.¹⁸ יתר על כן, "בנושא תפקידים שהם רב-זרועיים קבע הרמטכ"ל כי יסוכם באחריות סגן הרמטכ"ל מספר תפקידים מצומצם ככל שניתן במטכ"ל. סמכות האיוש לתפקידים אלה תהיה של ראשי האגפים הרלוונטיים. בניית האשכולות תיעשה במחלקת הסגל באגף משאבי אנוש על בסיס המנגנון הקיים" (ההדגשה במקור).¹⁹ נוסף על כך צוין ש"הרמטכ"ל רואה חשיבות באיוש כוח אדם איכותי במטכ"ל. לפיכך יסומנו במטכ"ל מספר תפקידי ליבה אשר יאושרו על ידי סגן הרמטכ"ל. דיוני האיוש לגביהם יסוכמו קודם לדיון של שאר התפקידים על מנת לאפשר איוש איכותי לתפקידים" (ההדגשה במקור).²⁰

בעקבות הוראת הרמטכ"ל החל אגף התכנון בדיונים קדחתניים עם מחלקת הסגל מאגף כוח אדם ועם האגפים השונים במטכ"ל בנוכחות נציגי החילות המקצועיים. אומנם חלפה רק שנה מאז הונהג השינוי, אך פירותיו ערבו לחיכו של המטה הכללי, והוא סירב לוותר על הזכות שניתנה לו לבחור את הקצינים שיאיישו את שורותיו. באותות ובמופתים הסבירו המפקדים מאגפי המטה הכללי את הסיבות שבגינן על התפקידים להישאר רב-זרועיים. העיקרון שעליו הם המליצו היה פשוט: כל תפקיד שיכול למלא קצין מחילות שונים או מזרועות שונות צריך להישאר רב-חילי, וזאת כדי לשמר את הרב-גוניות, את האיכות ואת האפשרות להתמודד באופן שוויוני. מנגד העלו מפקדי החילות טיעונים מקצועיים בנוגע לצורך לשייך את התפקידים לחילות השונים.

שני הצדדים, המטה הכללי מחד וחילות צה"ל מאידך, הופיעו לדיונים ערוכים לקרב, הציגו טיעונים משכנעים ברטוריקה מושחתת. הפוסק בעניין היה אגף התכנון בהתאם לניסיון, לידע ולשכל הישר. הגם שבטיעוניהם של אגפי המטה הכללי יש ממש, הרי שמניעיהם הנסתרים היו די ברורים: הם רוצים לשמר בדיהם את סמכות סיכום האיוש כדי לשמר את היתרונות שעלו אגב השינוי הארגוני. הכוונה היא ליתרונות ההתמודדות הרב-זרועית, שבסופה הם מסכמים את הדיון על פני ההתמודדות החד-חילית שבה קובע את השיבוץ קצין החיל הראשי או מפקד הזרוע.

המצב כיום

בסיכום הדיונים נותרו במטה הכללי תפקידים רבים שנשארו רב-זרועיים.²¹ התפקידים האלה מאוישים באמצעות מנגנון האיוש של המטה הכללי - כפי שהוא קיים מאז 2007 ועד היום - בתהליך של התמודדות רב-זרועית. נוצרה מציאות חדשה - השונה מזו שהייתה לפני השינוי הארגוני ב-2006 - שבה המטה הכללי הוא רב-זרועי, ההתמודדות לתפקידים במטה הכללי היא לרוב רב-זרועית, הוגנת, גלויה ושקופה. התוצאה היא - וזוהי הנקודה החשובה ביותר - שהאיכות מנצחת. לדוגמה: עם הקמת מערך התקציבים החליט באחרונה הרמטכ"ל²² שסמכות האיוש לראש ענף תקציבים באגפי המטכ"ל תהיה בידי האלופים באגפי המטה הכללי. גיבוש אשכול



קציני המטה הכללי | בזכות שיטת האיוש החדשה זוכה הצבא למטה כללי טוב יותר, לבעלי תפקידים מתאימים יותר, מוכשרים ובעלי מוטיווציה לשרת. יתר על כן, עם חזרתם לשירות בזרוע זוכה המערכת למפקדים מוכשרים יותר

ביכולת לוודא שלמטה הכללי מגיעים המועמדים האיכותיים ביותר. אולם התחרות בין הזרועות על השגת תפקידים במטה הכללי מסייעת להתמודד עם החיסרון הזה.

3. במסגרת ביטול "כללי משחק" בוטלה גם ההתניה בנוגע לתמרוץ הקצינים במטה הכללי בדומה לתמרוץ המשרתים בזרוע. שנה לאחר ביטול ההתניה הוחלט להחזירה, שכן הובן כי חשוב לשמור נתח יחסי של תמריצים כדי למנוע את התופעה של "רחוק מהעין רחוק מהלב" וכדי לוודא שקצינים איכותיים ישובצו גם במטה הכללי בהתאם לשיעור היחסי שלהם באוכלוסייה.

4. כאשר ההחלטה לסיכום הדיון נתונה בידי ראשי האגפים במטה הכללי, הולכת ופוחתת יכולת ההשפעה של קציני החיל הראשיים בנוגע לשיבוץ מועמדיהם, וברובד העמוק יותר - בנוגע למסלול התפקידים שהם יעשו. כדי להתמודד עם הסוגיה הזאת נדרשת השפעה גדולה של קציני החיל בדיונים באגפי המטה הכללי. הדבר נעשה בשני מהלכים: הראשון, הצגת מועמדים לתפקידים במטה הכללי היא בסמכותם הבלעדית של קציני החיל הראשיים; השני, החל מדיוני 2009 נקבע שלקציני החיל הראשיים נתונה הזכות להשתתף בדיוני המטה הכללי כדי לייצג את אנשיהם ולהשפיע על מקבלי ההחלטות. שני המהלכים האלה ביחד מאפשרים לקציני החיל להיות מעורבים במסלול השירות של קציניהם.

המשך התהליך

לדעתי, יש להמשיך בתהליך הזה של טיוב השיבוצים במטה הכללי. אחד הנימוקים המרכזיים לכך: מדיניות השיבוץ החדשה מקנה

כבר פורטו בקצרה. אזכיר רק את התרומה הרבה לפיתוחו של הפרט בהקניית כלי עבודה חדשים, בלימוד תרבות ארגונית אחרת, בהתוודעות לדרכי חשיבה אחרות ובעיקר ברכישת יכולת ראייה רחבה יותר המאפשרת להבין את הארגון הצבאי בכללותו.

גם יתרונות השינוי למערכת הצבאית כבר צוינו: היא זוכה למטה כללי טוב יותר, לבעלי תפקידים מתאימים יותר, מוכשרים ובעלי מוטיווציה לשרת. יתר על כן, עם חזרתם לשירות בזרוע זוכה המערכת למפקדים מוכשרים יותר.

עם זאת יש להיות ערים לחסרונות במצב הקיים:

1. במציאות הנוכחית נשמטה הקרקע מתחת לאידיאולוגיה שעמדה בבסיס מנגנון האיוש של המטה הכללי. כתוצאה מכך אין כל בקרה על מידת ההתחשבות בגודל היחסי של פוטנציאל הזרוע באיוש המטה הכללי. זאת בשונה מהמצב שהיה קיים בתקופת מנגנון האיוש שבה הייתה בקרה כזאת. היעדר הבקרה הזאת יכולה ליצור מצב שבו תהליכי בקרה שיאית²³ בזרועות ייצאו מכלל שליטה. כדי להתמודד עם הכשל הזה בהליך יש להגביר את מודעות הזרועות לחיסרון, ועליהן לתת תשומת לב מיוחדת להצגת פוטנציאל מותאים לתפקידים במטה הכללי ולדאוג לחיבור מיטבי בין אנשי הסגל לתכנון.

2. במסגרת מנגנון האיוש של המטה הכללי נקבעו "כללי משחק". אחד מהם קובע שקצינים ששובצו לתפקידי ליבה במטה הכללי יהיו לאחר תום שירותם שם קציני ליבה בזרועות, והם עתידים להתקדם בהן. הכלל הזה נועד ליצור מנגנון נוסף המבטיח את איכות הקצינים המשובצים לתפקידי ליבה במטה הכללי. עם ביטול המנגנון בוטלו גם "כללי המשחק" האלה - מה שפגע

יתרון יחסי למשרתים שמשלימים בהצלחה תפקיד במטה הכללי, שכן ההנחה היא שאלה הם הקצינים היותר מוכשרים וכי הם עתידים לתרום בהמשך דרכם למערכת כולה. להלן שלוש הצעות שישפרו עוד יותר את תהליך השיבוץ במטה הכללי:

- גיבוש מסלולי שירות המשלבים תפקידים במטה הכללי. השילוב הזה חשוב הן למטה הכללי והן להכשרת הקצינים.
- סנכרון של גאנט דיוני האיוש בכל הזרועות כדי להשיג אחידות וכדי שניתן יהיה להציג מועמדים בצורה שוויונית לכלל הזרועות. הדבר דורש להקדים את הדיונים המאוחרים ולא לדחות את דיוני המטה הכללי.
- הטמעת תהליך התמודדות רב-זרועית בתפקידים נוספים בצבא כדי להשיג בהם את האיוש הטוב ביותר. בכל מקרה, קצין יתמודד לתפקיד מחוץ לחיל שלו או מחוץ לזרוע שלו רק באישור מפקד החיל או מפקד הזרוע. לא תיפגע יכולתם של מפקדי החילות ושל מפקדי הזרועות לפתח ולטפח את כוח האדם שבאחריותם.²⁴



השינוי הארגוני שהתחולל בתהליכי איוש הסגל במטה הכללי ב-2006 הביא עימו בשורה: לא עוד שיבוצים שנקבעים בחילות ובזרועות, לא עוד "חבר מביא חבר" ו"שכחו אותי בבית"

סיכום

שינויים ארגוניים יוצרים מטבעם התנגדות. השינוי הארגוני שהתחולל בתהליכי איוש הסגל במטה הכללי ב-2006 הביא עימו בשורה: לא עוד שיבוצים שנקבעים בחילות ובזרועות, לא עוד "חבר מביא חבר" ו"שכחו אותי בבית".

השינוי הביא עימו התמודדות רב-זרועית, דהיינו תחרות, על התפקידים הפנויים במטכ"ל. ההכרעות בתחרות הזאת מתקבלות על סמך קריטריונים ברורים של איכות, של הכשרה ושל התאמה. במציאות כזאת ליושב ראש הדיון יש אינטרס אחד: למצוא את האדם הנכון לתפקיד. כתוצאה מכך נוצרת מחויבות של הזרועות ושל החילות להציג מועמדים איכותיים יותר לתפקידים במטה הכללי.

במשך הזמן קודמו קצינים ששירתו במטה הכללי. היו בהם מי שחזרו בתום הקדנציה לשירות בזרוע, ויש להניח שהם חזרו מיומנים יותר ובעלי ידע רחב יותר. הם השגרירים של התהליך הזה - ובכך תורמים למוטיווציה לשרת במטה הכללי. כך נוצר תהליך מעגלי שהולך ומתעצם הן בקרב המשרתים והן בקרב מקבלי ההחלטות.

שיבוץ מיטבי של קצינים במטה הכללי חיוני לעתידו של צה"ל. כדי שהמטה הכללי יוכל לממש את ייעודו דרושים לו הקצינים הטובים ביותר והמתאימים ביותר. השינוי הארגוני יצר הזדמנות, וזו נוצלה עד תום ואף השתמרה עם ביטול השינוי. יתרונות שיטת האיוש מובהקים וחיוניים להמשך תפקודו ואיושו של המטה הכללי בהתאם למגמה שהסתמנה החל מ-2006.

הערות

1. עם הקמת הצבא הוחלט שהפיקוד העליון ישמש גם הפיקוד של כוחות היבשה, בניגוד לחיל האוויר ולחיל הים שלהם הוקמו מפקדות, ואלה הוכפפו לפיקוד העליון. מתוך: **פקודת התארגנות למלחמה - מבני ודרכי פעולת הפיקוד העליון**, מסמך פנימי של צה"ל, 1950
2. מתוך: **כיווני הפעולה של צה"ל - סיכום הרמטכ"ל**, מסמך פנימי בצה"ל, 14 ביולי 2005
3. סמכויות ניהול גרף התעסוקה המבצעית, סמכויות תקציב התעסוקה המבצעית, סמכויות בניין הכוח במפקדות הפיקודים המרחביים.
4. חיל הלוגיסטיקה, חיל התקשוב, חיל החימוש וחיל השלישיות (וכן ביטול קצין שלישות ראשי והטלת התפקיד שלו על ראש חטיבת כוח אדם של מפקדת זרוע היבשה).
5. מתוך: **איוש מטה כללי באופן רב-זרועי - כלים וכללים**, מסמך פנימי בצה"ל, 9 יולי 2006
6. הוראת קבע אכ"א - 32.0201 "מינוי קצינים - נוהל הגשת המלצה, הוצאת אישור, דיווח והוצאת כתב מינוי", 20 בדצמבר 1989; הוראת פיקוד עליון 32.0228 "הקצונה בצה"ל - עקרונות קידום - שירות סדיר", 30 בדצמבר 1992
7. יש לציין שבתקופה הזאת סמכות האיוש של תפקידי סא"ל הייתה בידי קצין החיל הראשי, שלו היה משוך התקן, או למפקדו, ולא בידי מפקד האגף במטה הכללי. מפקד האגף יכול היה לראיין מועמדים ולדרוש לבחור קצין כלשהו מתוך מאגר מסוים, שעליו החליט קצין החיל. מרחב המיקוח של מפקד האגף היה קטן.
8. בכל מקום שכתוב רק זרוע, הכוונה היא לחיל או לזרוע, אלא אם כן צוין אחרת.
9. **איוש מטה כללי באופן רב-זרועי - כלים וכללים**, עמ' 2
10. בתחילה פורסמו התפקידים במכרז, אך במשך הזמן הוחלט לשנות את שם התהליך ל"התמודדות".
11. בשונה מהמצב שבו קצין מגיע לתפקיד במטה הכללי בפעם הראשונה בהיותו אל"ם או תא"ל.
12. במסגרת הגדרת כללי המשחק הוחלט שמחלקת הסגל תעשה בקרה בדיעבד ותוך כדי התהליך כדי לוודא שהיקף השיבוץ של קציני הזרועות במטה הכללי תואם את גודלו היחסי של הפוטנציאל מכל זרוע.
13. הקצינים ששויכו לאלר"ם שויכו לחיל "לרם". הקצינים ששויכו לאגף התקשוב שויכו לחיל "קשב". הקצינים ששויכו לאגף כוח אדם שויכו לחיל "אכא".
14. מתוך: **תחקיר מנגנון איוש מטכ"ל - סיכום הרמטכ"ל**, מסמך פנימי בצה"ל, 9 באוגוסט 2007
15. שם
16. שם
17. שם
18. שם
19. שם
20. שם
21. היקפם הולך ומתרחב בכל פעם שנוסף תקן חדש במטה הכללי.
22. מתוך: **היועץ"ל כסמכות תקציבית - קיטוע מפ"ע רמטכ"ל - סגן הרמטכ"ל**, מסמך פנימי בצה"ל, 3 ביוני 2010
23. כל חיל וכל זרוע מחויבים לעשות בקרה על היקף הקצינים המשרתים אצלם לעומת היקף התקנים (התפקידים) הקיימים אצלם. כאשר חוזרים קצינים שקודמו לרס"ן או לסא"ל מהמטה הכללי לשיבוץ בחיל או בזרוע, ואין במקביל קצינים שמשלבים במטה הכללי באותו ההיקף, הרי שהחיל או הזרוע מוצאים את עצמם עם עודף קצינים לעומת היקף התפקידים שביכולתם להציג.
24. לדוגמה, תפקידים המשוכים לחיל "יח"ש" הם רב-חיילים בזרוע היבשה, קרי אין מובהקות לחיל ספציפי. היתרון בקיום הדיון בראשות ראש האגף במטה הכללי נובע מהכרתו את האקלים השורר במקום שבו ישובץ הקצין ומיכולתו לעשות בחירה מיטבית שנותנת מענה לצרכי האגף ובמקביל מביאה בחשבון את מידת התאמתו של הקצין (גם מבחינה אישיותית).

שוצמת ההעצמה



רס"ן אופיר צ'רניאק

בעת כתיבת המאמר היה סוציולוג
בית הספר לנ"מ. כיום הוא הסוציולוג
של בסיס חיל האוויר ברמון



אל"ם יריב שנפ

בעת כתיבת המאמר היה מפקד בית
הספר לנ"מ. כיום הוא חניך במב"ל



הנטייה הטבעית של מפקדים ושל מנהלים היא להתמקד בחולשות של הכפופים להם כדי לשפרן. הגישה הזאת - כך עולה מתיאוריית ההעצמה באמצעות חוזקות - עושה עוול הן לאדם (שנאלץ להתרכז בתחומים שבהם אין הוא מצטיין) והן לארגון (שעובדיו אינם מפיקים מעצמם את המיטב). הגישה החלופית גורסת שלכל אדם יש תחומים שבהם הוא מצטיין, ושאליהם יש לנתב אותו

למונח וקובעת שהעצמה "מציינת את המעבר של האדם ממצב של חוסר אונים למצב של שליטה יחסית בחייו, בגורלו ובסביבתו". לדבריה, "בכל אדם קיים פוטנציאל של עוצמה, שבנסיבות חיים תקינות הוא שואף לממש. אפשר לסייע לאדם לעבור תהליך של העצמה, אך אין צורך להעניק לו העצמה או ליצור אותה בעבורו". ההעצמה היא חלק ממימוש האנושיות עד כדי כך שניתן לומר כי "אדם חסר אונים בהקשר לחייו ולסביבתו אינו מממש את הפוטנציאל האנושי הטמון בו". הגדרה נוספת קובעת שהעצמה היא "פיתוח הערכה עצמית חיובית והכרה בערך העצמי ובערך הזולת כתוצאה מכך שהאדם רוכש את היכולת לקבוע עמדה ברורה לגבי עצמו וחיי וליטול אחריות למעשיו, להשקפותיו ולהרגשותיו".⁵

ההעצמה בחיי הארגון

באמצעות ההגדרות האלה גיבשנו קווים מנחים להטמעת ההעצמה בארגון:

- יש להתבסס על הכוחות הקיימים הן במישור האישי והן במישור הארגוני. במקום לנהל שיח על פערים או על מה שאינו קיים צריך לעשות שימוש במה שקיים.

"אחד ההבדלים בין מזרח ומערב: במערב, כשאתה חלש במתמטיקה, נותנים לך שיעורים נוספים במתמטיקה. במזרח, כשאתה חלש במתמטיקה, מוצאים במה אתה חזק, ואת זה מטפחים. למשל שירה, ריקוד, ציור או קליעה למטרה".¹

מבוא

בשנים האחרונות הולך וגובר השימוש במונח "העצמה" בתחומים רבים ובהם ניהול, פסיכולוגיה וסוציולוגיה. חיפוש בארכיון "הארץ" מעלה את הממצא הלא מפתיע שהמילה "העצמה" אינה מופיעה כלל בכתבות שפורסמו עד שנת 2000. בשנת 2000 הופיעה המילה ב-66 כתבות, ומאז הלך וגבר השימוש במילה. ב-2008 היא הופיעה ב-223 כתבות.²

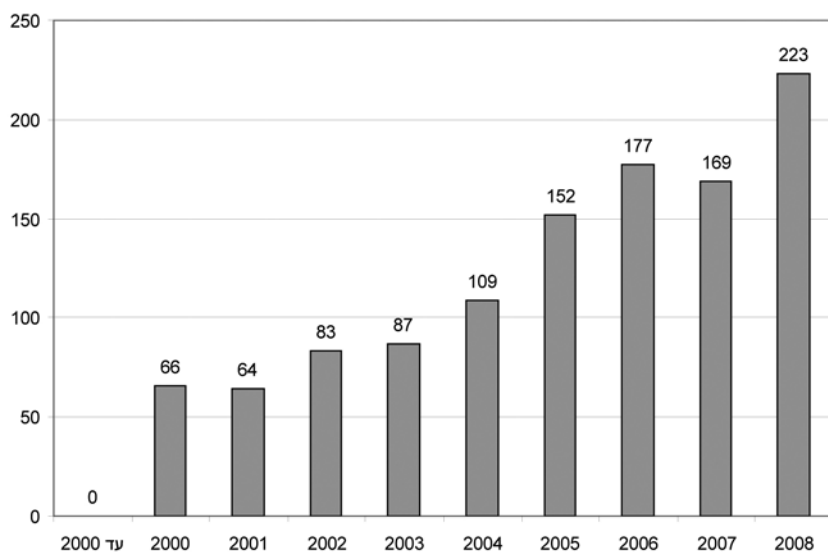
למרות הפופולריות ההולכת וגדלה של המונח "העצמה" נראה שעדיין אין לו הגדרה מוסכמת - מה שמקשה על המאמץ להפוך אותו לכלי מעשי לפיתוח מיומנויות בתחום הניהול ובתחום הפיקוד. במאמר הזה אנחנו מנסים להתחקות אחר המקורות התיאורטיים של המושג, לקשור בינו לבין פרקטיקות בתחום הניהול ולתאר תהליך שהתקיים ב-2010 ביחידה צבאית תחת הכותרת "העצמה".

כלל ידוע הוא שלמפקדים ולמנהלים מצוינים יש פקודים ועובדים מצטיינים. לפעמים יד המקרה היא שמביאה למפקדים ולמנהלים עובדים מצטיינים (מזל הוא תמיד בן לווייה מבורך), אך אנחנו מבקשים לברר כיצד אפשר להגדיל את הסיכוי שמפקד ומנהל ייהנו מכפופים מצטיינים בלי לסמוך על המזל. הטענה המרכזית שלנו היא שאת היעד הזה ניתן להשיג באמצעות יישום של עקרונות ההעצמה. על פי העקרונות האלה, יש להתבסס על היכולות ועל החוזקות של האנשים במקום - כנהוג כיום בדרך כלל - להתמקד בחסרונותיהם ובחולשותיהם ולנסות להעלימם באמצעות תוכניות לצמצום הפערים.

מהי העצמה?

משמעות המונח "העצמה" (empowerment) - כותב סטיבן קובי בספרו "שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד"³ - היא "יצירה של כוח פנימי". יעל גלזנר⁴ סוקרת הגדרות שונות

תרשים 1: מספר הכתבות שבהן הופיעה המילה העצמה בעיתון "הארץ" בשנים האחרונות



- יש לפתח מיומנויות וחוזקות קיימות ולהרחיבן לתחומים אחרים. זה הרבה יותר יעיל מאשר ליצור מיומנויות שאינן קיימות.
- מכיוון שהעצמה היא פעולה אינדיווידואלית (שכן כל אדם שואב את כוחותיו מעולמו הפנימי) יש לתת לפרט מרחב להוציאה לפועל.

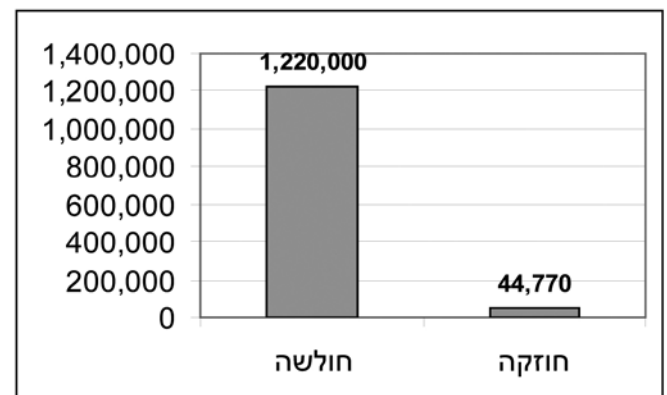
כאמור, החלטנו לנקוט תהליכי העצמה הן במישור האישי, בקרב כל המשרתים בבסיס, והן במישור הארגוני כדי לייעל את הארגון ולא רק לייצר תחושות טובות ברמת הפרט. ההחלטה לראות בהעצמה פרויקט ארגוני נבעה מתוך ההבנה שחיי היום-יום בארגון בפרט ובחיים בכלל מתנהלים בדרך כלל בניגוד לעקרונות העומדים בבסיס ההעצמה. מנהלים ומפקדים מתוכננים לזהות פערים ונקודות חולשה ולפעול במהירות כדי לצמצם אותם באמצעות משוברים, תחקירים ותהליכי SWOT⁶ למיניהם, שבהם רשימת החולשות ארוכה ומקבלת תשומת לב רבה יותר מרשימת החוזקות. במקרה הטוב נוהגים מפקדים ומנהלים לציין בגיליונות ההערכה והמשוב את התכונות החיוביות של הפקוד או של העובד הכפוף (אך לרוב בלי להתייחס לאופן שבו ניתן לממש את התכונות החיוביות האלה



מרחב הצמיחה הגדול ביותר של כל אדם הוא בתחומי החוזקות הגדולים ביותר שלו

ולפתח אותן), ואילו במקרה הפחות טוב והיותר שכיח - כפי שגילינו בארגון שלנו - ההתייחסות בגיליונות ההערכה וגם בחניכה היא רק להיבטים השליליים בתפקודו של הפקוד ושל העובד הכפוף. ראייה נוספת לכך שאנו מתמקדים בחולשות היא מספר האזכורים בגוגל של המילה חולשה לעומת מספר האזכורים של המילה חוזקה (תרשים 2).

תרשים 2: מספר האזכורים בגוגל של המילים חולשה וחוזקה



כאמור, החלטנו להטמיע את מדיניות ההעצמה בכל הארגון - גם בקרב המפקדים - החל בבכיר ביותר וכלה בזוטרי ביותר. ההחלטה לשלב את כל שכבות הפיקוד בתהליך נובעת מהתפיסה שלפיה ההעצמה מיועדת לא רק לחוליות החלשות בקהילה ובארגון אלא לכל אדם. כדי ליישם את התהליך בכל הארגון נעזרנו בשתי גישות שמשיקות למושג ההעצמה: ניהול לפי חוזקות והתחקיר המוקיר.

ניהול לפי חוזקות

גישת הניהול לפי חוזקות תוארה בהרחבה בספרם של מרקוס בקינגהם ודונלד קליפטון "עכשיו - גלה את חוזקותיך".⁷ הגישה הזאת מבוססת על הממצא שרק כ-20% מהעובדים בארגונים גדולים חשים שהם מביאים לידי ביטוי בתפקידם את החוזקות שלהם. המחברים מסבירים את הממצא הזה בכך שהארגונים מתמקדים בדרך כלל בדרכים לצמצם את החולשות של העובדים ולתקן אותן בלי להקדיש תשומת לב לחוזקותיהם ולאופן שבו ניתן לנצל אותן להגברת האפקטיביות של הארגון. לטענת המחברים, טועים מי שחושבים שכל אדם יכול להיות מוכשר בכל תחום, ושמרחב הצמיחה הגדול ביותר של בני האדם הוא בתחום חולשותיהם. לדברי המחברים, אלה הנחות יסוד שאינן מאפשרות להפיק תועלת מחוזקות העובדים, אלא במקרה הטוב ביותר רק לצמצם נזקים. את המנהלים המוצלחים - כותבים שני המחברים - מנחות הנחות יסוד מנוגדות:

- כישרונותיו של כל אדם הם קבועים וייחודיים.
- מרחב הצמיחה הגדול ביותר של כל אדם הוא בתחומי החוזקות הגדולים ביותר שלו.

לדברי בקינגהם וקליפטון, כדי לקיים תהליך העצמה שמנצל חוזקות יש צורך בשילוב של כמה מנגנונים: הקמת מערכת מיון שמסוגלת לנתב את האנשים לתפקידים בהתאם לחוזקותיהם; בניית מערכת הערכה ששמה דגש על תוצאות; מנהלים שמכירים את חוזקותיו של כל עובד ומציבים להם יעדים שבהם הם יכולים להביא לידי ביטוי את החוזקות האלה.

יש דמיון בין הגישה הניהולית המעודדת צמיחה בתחומים החזקים לבין גישות פסיכולוגיות וטיפוליות חדשות. על פי אלה, הסבל והבעיות הנפשיות הם חלק בלתי נפרד מחיי היום-יום, ולכן אין טעם לנסות להתעלם מהם, אלא יש ללמוד כיצד להתמודד איתם. (בדומה לגישת הניהול על פי חוזקות, שעל פיה אין טעם לנסות להתעלם מחסרונות). הגישה הטיפולית החדשה עושה שימוש בכמה מנגנונים, ובהם: התמקדות בהיבטים החיוביים שבחיי המטופל, התייחסות לבעיה כאל הזדמנות, מתן הערכות המפחיתות מחומרת הבעיה ומדגישות את ההישגים שהושגו בטיפול כדי להפנות את הקשב מהבעיה אל הכוחות התורמים להתמודדות איתה.⁸

שיטת התחקיר המוקיר

את שיטת התחקיר המוקיר⁹ פיתח דייוויד קופריידר באמצע שנות ה-80 של המאה ה-20 כדי ליצור מנגנון שיסייע לאנשים, לצוותים ולארגונים לממש משאבים באופן יעיל ולקצר את הדרך להשגת התוצאות הרצויות להם. השיטה מבוססת על ההנחה שתחושת

בית הספר הוא קודם
כול שער כניסה
למערך הנ"מ, ומכאן
חשיבותו והשפעתו
הרבה על המערך
ועל עיצוב האנשים
המשרתים בו



- **Dream** - החלום: הגע לתובנה משותפת עם העמיתים בנוגע לדפוסי ההתמודדות האפקטיביים.
- **Design** - תכנן את הפעולות המעשיות: הצבת יעדים, קביעת מדדים להצלחה ולוחות זמנים.
- **Sustain** - שמור על מה שהושג: המחויבות האישית והארגונית, המנגנונים שהוקמו והתהליכים שגובשו.

הטמעת מודל ההעצמה בבית הספר לנ"מ

בית הספר לנ"מ מכשיר את כל לוחמי הנ"מ בצבא לאורך כל דרכם המקצועית והפיקודית. בית הספר הוא קודם כול שער כניסה למערך הנ"מ, ומכאן חשיבותו והשפעתו הרבה על המערך ועל עיצוב האנשים המשרתים בו. ההכשרות בבית הספר הן בשלושה תחומים עיקריים: התחום המקצועי-הטכני, תחום הערכים ותחום המנהיגות. כשיישמנו את מודל ההעצמה שמנו דגש על תחום הערכים ועל תחום המנהיגות, שכן בתחום המקצועי פועלת מערכת מיון מתקדמת שמביאה בחשבון את החוזקות של האנשים ומשבצת במערך רק לוחמים שמסוגלים להתמודד באופן מיטבי עם אתגרי המקצוע. מודל ההעצמה יושם בבית הספר לנ"מ הן באמצעות סדנאות לאוכלוסיות שונות והן באמצעות המנגנונים הארגוניים השונים. בפיתוח הסדנאות ובהנחייתן נעזרנו בייעוץ חיצוני של גברת גלית אלי.

מסוגלות, הנשענת על משאבי הידע והמיומנות הקיימים בארגון, היא המפתח להתמודדות מוצלחת עם אתגרים מורכבים. הגישה כוללת כמה שלבים: קודם כול מגדירים במונחים חיוביים את האתגר שעיימו רוצים להתמודד, לאחר מכן מזהים את מקורות ההשראה להתמודדות - בעיקר התמודדויות מוצלחות שהיו בעבר עם בעיות דומות. הכוונה היא שלומדים את המנגנונים, את התהליכים ואת ההתנהגויות שתרמו להצלחה. לאחר שמסתיימת ההתמודדות עם האתגר יש לנתח את האירוע ולהפיק ממנו עצות שימושיות העשויות להביא תועלת לשותפים האחרים בארגון (שלא היו חלק מהצוות שהתמודד עם האתגר). כמו כן עשויות העצות האלה להועיל לארגון בעתיד. ההתבוננות המשותפת באופן שבו פוצח האתגר מביאה בדרך כלל לתובנות בנוגע לדפוסי המאפשרים התמודדות מוצלחת עם אתגרים נוספים בעתיד. כמו כן היא מאפשרת לגבש תמונה של הארגון כפי שאנו רוצים שיהיה בעתיד, לשרטט את הדרך להשגת העתיד הזה ולהשיג לשם כך את המחויבות האישית והקבוצתית של העובדים.

מקובל לערוך תחקיר מוקיר על פי המודל 4D+S:

- **Define** - הגדר את האתגר באופן חיובי (מה רוצים להשיג ולא מה רוצים למנוע).
- **Discover** - אתר את המשאבים ששימשו בעבר להתמודדויות דומות כדי שישמשו השראה לעתיד.

אחת הסדנאות החשובות ביותר מיועדת לרס"נים בארגון. מדובר בדרג ניהולי שמצד אחד שייך להנהלה הבכירה ומהצד האחר עדיין מחובר לכלל אנשי הארגון.

הסדנה נבנתה בהתאם לעקרונות ההעצמה ולעקרונות התחקיר המוקיר: התבססות על כוחות קיימים, מתן אוטונומיה והאצלת סמכויות. הסדנה נפתחת בהרצאה תיאורטית קצרה על משמעות המושג "העצמה", ומיד לאחר מכן מספרים החניכים על חוויות של העצמה שהם חוו - מה שמסייע להם מאוד להתקרב זה לזה. באופן לא מפתיע, מהסיפורים שמספרים המשתתפים בסדנה עולות שלוש תובנות שניתן למצוא גם בספרות העוסקת בניהול ארגונים:

1. עובדים או פקודים שעברו העצמה, דהיינו נהנים מאוטונומיה ומאמון הממונים עליהם ולכן גם מהערכה עצמית גבוהה, הם עובדים אכפתיים ויעילים.
2. ההיכרות בין משתתפי הסדנה על בסיס סיפורי הצלחה יוצרת אנרגיות חיוביות: הם שופעים חיוכים בחדר - מה שמסייע להם בעבודה בהמשך היום.
3. המשתתפים בסדנה חשים מבוכה כשהם מתבקשים להציג סיפורי הצלחה - ואין זה משנה אם מדובר בהצלחות שלהם או בהצלחות של אחרים.

הערכת האפקטיביות של תהליכים ארגוניים היא אחת המשימות הקשות ביותר עקב ריבוי המשתתפים המשפיעים עליה



לאחר ארוחת הצהריים מתכנסים שוב המשתתפים ודנים ברקע התיאורטי של התחקיר המוקיר. בתום הדיון הם מתפצלים לקבוצות עבודה שעוסקות בהעצמה בארגון, בהעצמת פקודים ובהעצמה אישית. ההתפצלות לקבוצות עבודה מאפשרת מצד אחד להתפרס על מגוון רחב יחסית של נושאים ומצד אחר לקיים דיון מעמיק שבו יכול כל אחד מהמשתתפים בקבוצה להתבטא בהרחבה.

הצטרפנו באחת ההזדמנויות לקבוצות העבודה והאזנו לדיונים שעסקו בסוגיות היסוד של הפיקוד, של ההעצמה ושל הכשרת האנשים. המשתתפים בקבוצת ההעצמה האישית נדרשו לתת משובים חיוביים זה לזה והבינו בעקבות זאת את הקושי הכרוך בכך ואת הצורך לפתח את היכולת הזאת ביחסים עם הפקודים.

הקבוצה שעסקה בהעצמת הפקודים דנה בהנחות היסוד שגיבשו בנוגע למשובים. (קבעו שכל משוב חייב לכלול שלוש נקודות חיוביות שעל מקבל המשוב לשמר ושלוש נקודות שעליו לשפר). כמו כן היא דנה בשאלה כיצד ניתן לזהות נקודות חוזקה אצל הפקודים, ומהי המשמעות של משוב חיובי. (אחד המשתתפים אמר בסוגיה הזאת: "עד עכשיו הייתי בטוח שהחלק החיובי של המשוב נועד רק לרכך את הפטיש שאני הולך להנחית על הראש").

קבוצת ההעצמה הארגונית השתמשה במודל התחקיר המוקיר

וניסתה לאפיין הצלחות ולעמוד על הגורמים להן במסגרת הארגון. בין הגורמים שצינו: עבודה בקבוצות אורגניות, תכנון, תיעוד ליצירת זיכרון ארגוני, הגדרת יעדים והישגים נדרשים, חלוקת תפקידים ברורה ומוסכמת וניהול צמוד באמצעות דיוני סטטוס.

בכל הקבוצות עלו שאלות בנוגע למודל ההעצמה. למשל: האם המודל הזה מחייב "ליטוף" תמידי של הכפופים? כיצד יש להתמודד עם התחומים החלשים של הפקודים? מתי לומר להם לזנוח את התחומים האלה ומתי לומר להם לא לוותר עליהם? מהו הסיכון שהגישה תעורר התנשאות של הפקודים? בהתאם לעקרונות ההעצמה והאוטונומיה, לא שלפנו תשובות מוכנות או חיפשנו אותן ב"ספר מתכונים" ניהולי, אלא נתנו לתשובות לעלות מתוך הדיון וההתלבטות הפנימית. המסקנה שאליה הגיעו כל המשתתפים בדיון הייתה בסופו של דבר שההעצמה היא כלי ניהולי נוסף, גישה אחרת לניתוח מצבים בארגון ולהנעת אנשים - גישה שראוי לאמצה אך עם זאת רצוי שלא להפוך אותה לחזות הכול.

הדיונים הקבוצתיים במושגים "העצמה", "הצלחה" ו"משוב חיובי" הכניסו אנרגיות חיוביות ללמידה ויצרו אווירה של שיתוף פעולה בקבוצות העבודה בעת שדנו בנושאים כמו דרכי הפיקוד, יצירת מוטיבציה והדרך אל ההצלחות הארגוניות.

לכאורה, ניתן להמעיט בערכו של ההישג הזה, אבל אנחנו מזמינים כל אחד ואחת לחשוב: כמה זמן אנחנו מקדישים בחיי היום-יום בארגון כדי להחליף מידע בין יחידות שונות? כמה זמן אנחנו מקדישים לשיחות על האופן שבו אנחנו מנהלים את הכפופים לנו או על האופן שבו אנו מפקדים על הפקודים שלנו? כמה תשומת לב אנחנו מקדישים לתחושות של הפקודים שלנו או של העובדים הכפופים בנוגע לאופן הניהול או הפיקוד שלנו? כמה זמן אנחנו מקדישים למשימות השוטפות, לתחקירים היום-יומיים, ללוחות הזמנים ולמעקב אחר המשימות? לנו איפשרה סדנת ההעצמה לגעת ביסודות הארגון. דווקא בארגון צבאי, שבו אין עוררין על עליונות המשימה, יכול מודל ההעצמה - במינוחים המתאימים - לאפשר צמיחה גם במקומות שאינם מקבלים בדרך כלל תשומת לב בשגרה המבצעית.

האם התהליך הצליח? זו שאלת המפתח, בייחוד כאשר אנחנו נמצאים בתחילת הדרך. עדיין יש צורך להקנות כלי העצמה לאוכלוסיות נוספות, לגבש את מנגנוני המשוב והחניכה בארגון ולקבל מידע כמותי בנוגע לתחושות האנשים ולתרומת ההעצמה.

עם זאת, גם בעתיד יהיה קשה להשיב על השאלה הזאת. הערכת האפקטיביות של תהליכים ארגוניים היא אחת המשימות הקשות ביותר עקב ריבוי המשתתפים המשפיעים עליה. בהיותנו אנשי הדרכה אנחנו רגילים להסתכל על ארבעה פרמטרים להערכת הדרכה: משובי המשתתפים, השינוי בהתנהגות, היישום בשטח ותוצאות ההדרכה, ובהן ההחזר על ההשקעה (ROI - Return On Investment). כל מי שעוסק בהדרכה יודע שמדידה מלאה של ארבעת הפרמטרים האלה היא לעיתים רבות בלתי אפשרית או שאינה כדאית לאור העלות הגבוהה של המדידה.

אבל קיימת דרך נוספת להערכת האפקטיביות של תהליך ההעצמה: סיפורי הצלחה שמספרים החניכים שעברו את ההדרכה. אלה מעידים

ארגונים מתמקדים
בדרך כלל בדרכים
לצמצם את החולשות
של העובדים
ולתקן אותן בלי
להקדיש תשומת לב
לחוזקותיהם ולאופן
שבו ניתן לנצל אותן
להגברת האפקטיביות
של הארגון



דיקמן

הערות

1. יעל כהן, הטור של יעל, כלל, 2004
2. את הרעיון לבחון את התפסויות המושג העצמה באמצעות ספירת הכתבות שבהן הופיעה המילה ב"הארץ" קיבלנו מספרם המצוין של עמליה רוזנבלום וצבי טריגר, ללא מילים - התרבות הישראלית בראי השפה (כירת-דברי, אור-יהודה, 2007). בהקדמה לספר הזה מוסברת המתודולוגיה הזאת, ומודגש שזוהי דרך לגיטימית לבחינת קליטתה של מילה חדשה.
3. <http://www.quickmba.com/mgmt/7hab>
4. יעל גלזר, "אימון כהליך מעצים ומקדם תחושת מיטביות", פסיכואקטואליה, גיליון יולי 2006
5. דוד נבון, דורית הינדי ומיקי רוזנברג, "העצמה קהילתית אוניברסלית של חניכי עירוני קריירה בתל-אביב", מניתוק לשילוב, חוברת מס' 15, יוני 2008
6. ניתוח SWOT (ראשי תיבות של Strengths, Opportunities, Threats, Weaknesses) הוא ניתוח אסטרטגי של הסביבה (החיצונית והפנימית) שבה פועל הארגון. הסביבה החיצונית כוללת את האיומים ואת ההזדמנויות, ואילו הסביבה הפנימית כוללת את החוזקות ואת החולשות.
7. מרקוס בקינגהם ודונלד קליפטון, עכשיו - גלה את חוזקותיך, מטר, תל-אביב, 2002
8. עוד על הגישות האלה ניתן לקרוא בספרו של טל בן שחר, באושר ובאושר - פסיכולוגיה חיובית בחיי היום-יום, מטר, תל-אביב, 2007 וכן בספרם של נחי אלון וחיים עומר, השטן שבינינו - מדמוניזציה להיבריות, ספרים - הוצאה לאור, צפת, 2005
9. שי בן יוסף, "חקר מוקרי (Appreciative Inquiry) - גישה יישומית לצמיחה ארגונית", <http://shayby.files.wordpress.com/2010/06/d797d7a7d7a8-d79ed795d7a7d799d7a8.pdf>
10. נורית ברנע, "ייסורי ROI - על מדידת אפקטיביות, הדרכה וצרות אחרות", משאבי אנוש, מאי 2007
11. איתי טלגם, "למנצחים בלבד", מוסף גלדיה, הארץ, 14.4.2009

על טיב ההדרכה ועל מידת השפעתה.¹⁰ אנשים רבים - לפחות עד כה - סיפרו שסדנאות ההעצמה חוללו אצלם שינוי מחשבתי, נתנו להם כלים מעשיים להתנהלות בחיי היום-יום וגם תרמו להם בחייהם האישיים. אלה הן עדויות לכך שהכיוון שבו הלכנו הוא נכון, ולכן חשוב להמשיך בתהליכי ההעצמה ולהרחיבם לכלל הארגון.

סיכום

במאמר הזה ניסינו לתאר תהליך ניהולי ששם דגש על החוזקות האישיות והארגוניות ומעצים אותן. יש לזכור שהתהליך הזה אינו טבעי לרוב האנשים ודורש קשב וזמן של גורמים רבים בארגון כדי לחשוב על הדרכים ליישום התהליך הזה ולהטמעתו. עם זאת, הבסיס התיאורטי המוצק של התהליך וההתייחסויות החיוביות של האנשים כלפיו מלמדים שהתרומה שלו היא מהותית ומאפשרת לנו לבחון באור שונה את הדרכים שבהן אנו מפקדים על האנשים או מנהלים אותם.

כל שנותר לנו הוא לסיים במילותיו של המנצח איתי טלגם שמנחה סדנאות מנהיגות שזכות להצלחה רבה: "כמו שאדם יכול להביא רק את עצמו ולא יותר לכל מפגש אנושי... כמו בניצוח, כשאתה בא עם משהו מלא תשוקה ואותנטי ולא אומר לאנשים מה לעשות ולא מלמד אותם... אלא רק נוסך בהם אנרגיה לבצע את מה שהם יודעים ממילא - כך אתה מצליח לסחוף את כל הקהל".¹¹

לא הייטק אבל יעיל: בהמות משא בשירות הצבא



שימוש בלמות בצה"ל בצפון | במשך זמן מה הפעילו יחידות אחדות של צה"ל למות לנשיאת ציוד לחימה במבצעי ביטחון שוטף בגבול הצפוני וכן במלחמת לבנון השנייה



רס"ן דותן דרוק
רמ"ד יבשה במחלקת תו"ל
וסמג"ד חי"ר



צה"ל הפעיל למשך זמן קצר למות להעברת אספקה לכוחות בגבול הצפון, אך עד מהרה ויתר על שירותו והחליט להסתפק בסבל החי"ר הממוכן. לעומת זאת בכל הצבאות החשובים בעולם ממשיכים להיעזר בבהמות משא בשל יתרונותיהן הגדולים בשטחים הרריים

מבוא

השימוש בבעלי חיים לצורכי הצבא מוכר כבר משחר ההיסטוריה: הסוס, הגמל והפיל שימשו כדי לשאת פרשים; כלבים שימשו להתרעה על הגעת אויב ולשמירה על כוחות ועל בסיסי צבא; יונים ובעלי כנף אחרים שימשו לדיוור ולמסירת הודעות בין כוחות; בהמות משא, ובהן שוורים, סוסים, פרדות, גמלים ולמות, שימשו להובלת ציוד צבאי במסעות המלחמה.¹

כיום נוספו לבעלי החיים תפקידים חדשים בשירות הצבאות: כלבים מאומנים לא רק גלות חומרי נפץ אלא גם לשאת חומרי נפץ למקומות מסתור של טרוריסטים, דולפינים מאומנים לביצוע משימות חבלה שונות בים ועוד.

זה כמה שנים מתנהל דיון על כך שלוחמי החי"ר נאלצים לשאת ציוד רב מדי - מה שפוגע בניידותם וביכולתם לבצע את משימותיהם. הציוד שהם נושאים, ושמשקלו מגיע לעיתים לעשרות קילוגרמים, כולל, בין היתר, נשק אישי, נשק מסייע גדודי, אמצעי תצפית, תחמושת, מזון ומים.

בצה"ל ובצבאות אחרים בעולם נעשה שימוש בבהמות משא וברכבי משא לנשיאת הציוד. בדרך הזאת מפחיתים מהמשקל שנושא החייל בלי לגרוע מהציוד ומהאספקה החיוניים לו וליחידתו.

במשך זמן מה הפעילו יחידות אחדות של צה"ל למות לנשיאת ציוד לחימה במבצעי ביטחון שוטף בגבול הצפוני וכן במלחמת לבנון השנייה. לאחר המלחמה הוחלט בצה"ל לוותר על שירותן של בהמות המשא האלה. הפתרון שעליו הוחלט בצה"ל - ושכבר מיושם בחלק מהיחידות - הוא שימוש באמצעים ממוכנים לנשיאת אמצעי לחימה וציוד חיוני וכן לפינוי רפואי. הכלי שנבחר נקרא "סבל חי"ר". מטרתו אינה להסיר כליל את הציוד שנושאים הלוחמים על הגב, אלא להפחית ממשקלו. זהו אמצעי שנועד להוסיף על יכולות הנשיאה של הלוחמים, של כוחות הלוגיסטיקה וכן של כלי הרק"ם האורגניים המשמשים את היחידות המתמרנות.

הטענה המרכזית שלי במאמר הזה היא שלמרות כניסתו לשירות של "סבל החי"ר" רצוי לשקול את המשך ההפעלה של בהמות משא בשירות חיילי החי"ר - כפי שנעשה בצבאות גדולים וחשובים. בהמות המשא אינן מיועדות להחליף את "סבל החי"ר" אלא להשלימו.

בהמות משא בשימוש כוחות לוחמים

בהמות משא הן בעלי חיים היכולים לשאת משקל רב, יחסית, בתנאי מזג אוויר ושטח קשים. בהמות המשא העיקריות הן סוסים, פרדות, חמורים, גמלים ולמות. בהמות המשא הנפוצות ביותר בצבאות

אירופה וארה"ב הן פרדות וסוסים. בצבאות שבהן עושים שימוש בבהמות משא קיימים מרכזים שבהם מאמנים אותן לתפקד בסביבת כוח לוחם ולנוע בתנאי השטח האופייניים לאזורים שבהם הן עתידות להיות מופעלות. במרכזים האלה מאמנים גם את מובילי בהמות המשא ומקנים להם ידע בסיסי כיצד לטפל בבהמות, איך מעמיסים עליהן ציוד ואיך פורקים אותו באמצעות מנשאים ייעודיים, כיצד מפנים באמצעותן נפגעים וכיצד מובילים אותן בשטח.²

את בהמות המשא מפעילים בעיקר בשטחים הרריים, שבהם קשה או אף בלתי אפשרי להתנייד באמצעות כלי רכב. כן מפעילים בהמות משא במבצעים שבהם יש לשמור על תנועה חשאית ועל התפרסות שקטה של הכוחות הלוחמים.

ישנם צבאות שבהם בהמות המשא אינן חלק אורגני מהיחידות, אלא הן מוקצות להן בהתאם לצורך. בצבאות אחרים בהמות המשא הן חלק אורגני מהיחידות ללוחמת הרים. כך, למשל, בצבא גרמניה יש בכל גדוד אלפיניסטי מחלקת בהמות משא. המחלקה הזאת היא חלק מפלוגת הסיוע. לכל פרדה במחלקה מוצמד לוחם אחד, אך ישנה גם אפשרות להצמיד לוחם אחד לכל שתי פרדות. רצוי שלא להצמיד לוחמים רבים יותר לכל פרדה, שכן היא נוטה להגיב במקרים כאלה באי־שקט - מה שעלול לפגוע בביצוע המשימה.

כשם שנותנים נעליים מיוחדות ללוחמים בשטח הררי, כך ניתן להוסיף לפרסות של בהמות המשא זיזים שאפשר לקפלם. אלה משפרים את כושר האחיזה של בהמות המשא בסלעים.

פרדה יכולה לשאת ציוד במשקל של עד 130 ק"ג ועוד מנשא ייעודי במשקל של 50 ק"ג. יש אפוא צורך בשלוש פרדות כדי לשאת מרגמה 120 מ"מ.

תנועה עם פרדות צריכה להיעשות באופן הבא: חיילי החי"ר נעים בשני טורים מקבילים, וביניהם צועדות הפרדות שנושאות את הציוד. פרדות אינן נבהלות מרעש של ירי, אך קולטות תגובות פחד של הלוחמים ועלולות להיתקף בפחד אף הן ולברוח.

ניתן להגביר את יעילות הפרדה באמצעות אימונים ותרגולים. כך, למשל, האמריקנים והגרמנים לא לקחו איתם לעיראק ולאפגניסטן את הפרדות ה"אורגניות" של יחידותיהם, אלא שכרו פרדות מהאוכלוסייה המקומית והכשירו אותן בתוך זמן קצר לשאת אספקה בעבור הכוחות הלוחמים. דרך הפעולה הזאת מאפיינת בדרך כלל צבאות משלוח, ויש לכך שתי סיבות: הראשונה, קשה להעביר את בהמות המשא מעבר לים; השנייה, ניתן לאמן פרדות מקומיות במהירות ובקלות לבצע משימות סבלות בעבור יחידות צבא.

להלן כמה נתונים על הפרדות:

סיור משוריין כמו ה־Fennek שמצוי בשירות בצבא גרמניה. בצבא אוסטריה, כמו בצבא גרמניה, משתמשים בסוסים הן למשימות סיור והן לנשיאת ציוד.

דוגמאות לשימוש בבהמות משא בעת לחימה

צבאות הודו ופקיסטן⁴

בלחימה בין צבאות הודו ופקיסטן ב־1999 (משבר קרגיל) במרומי ההימלאיה עשו שני הצבאות שימוש בבהמות משא לנשיאת ציוד לחימה ואספקה במרחב הלחימה. לרשות כל גדוד ללוחמת הרים של צבא פקיסטן עמדה כיתת בהמות משא שתפקידה היה לשאת את ציוד הלוחמים ואף את אמצעי הלחימה הגדודיים, ובהם מרגמות ותותחי נ"מ. כן שימשו בהמות המשא לנשיאת אספקה ללוחמים ולפינוי נפגעים.⁵

הלוגיסטיקה של הכוחות ההודיים נשענה על שיירות של פרדות ועל סבלים מתושבי האזור. השיירות האלה נעו בין היישובים שבהם רוכזו מצבורי האספקה לבין הכוחות הלוחמים בפסגות ההרים.⁶

צבא גרמניה

הן במלחמת העולם הראשונה והן במלחמת העולם השנייה עשו הכוחות הגרמניים - ובעיקר הדיוויזיות ללוחמת הרים - שימוש בבעלי חיים לנשיאת אמצעי לחימה, פצועים ואספקה בעת שפעלו בשטחים הרריים.⁷ בעלי החיים היו בחלקם אורגניים (פרדות וסוסים) או מקומיים בהתאם למקום הפעולה (כלבי מזחלות, איילי הצפון וכדומה).

במלחמת העולם השנייה צוידו היחידות הגרמניות ללוחמת הרים במרגמות קלות לטווח של עד 1,100 מטר שאותן ואת תחמושתן נשאו בהמות משא.

לרשות כל דיוויזיה גרמנית ללוחמת הרים עמדו כ־600 בהמות משא: סוסים, ובהם סוסי פוני, פרדות, גמלים, כלבי מזחלות ואיילי הצפון (כל כוח צויד בבהמות משא בהתאם לשטח שבו פעל. מובן שלא כל בעלי החיים האלה עמדו לרשות כל דיוויזיה בעת ובעונה אחת).⁸



חיילי מרינס מתאמנים עם פרדות לקראת פעילות באפגניסטן | ביחידות הרריות של צבאות שונים מפעילים סוסים למשימות סיור, ואילו יחידות הלוגיסטיקה מצוידות בפרדות



פוחלצים של פרדות משא ועליהן מרגמות 120 מ"מ במוזיאון בהודו המוקדש למלחמת קרגיל (1999) | ישנם צבאות שבהם בהמות המשא הן חלק מיחידות לוגיסטיקה שנותנות שירותים במיוחד בשטחים הרריים

1. פרדה יכולה לשמש בהמת משא החל מגיל 4 שנים ולהמשיך לעבוד ביעילות במשך 15-20 שנה. פרדות חיות בממוצע כ־40 שנה.
 2. הפרדות מתאקלמות היטב בגבהים של עד 5,000 מטר, אך זקוקות לתקופת אקלום של שלשה-ארבעה ימים - כמו בני אדם.
 3. פרדה צורכת מדי יום 5 ק"ג חציר, 3-5 ק"ג תירס וכ־20 ליטר מים.
- כאמור, ישנם צבאות שבהם בהמות המשא הן חלק מיחידות לוגיסטיקה שנותנות שירותים - בהתאם לצורך - לכוחות חי"ר שנשלחים לפעול בשטחים שהעבירות בהם קשה - במיוחד שטחים הרריים. במתכונת הזאת פועלים, למשל, צבא הודו וצבא ארה"ב. גם צבא עיראק³ הקים יחידות לוגיסטיקה נפרדות שהפעילו בהמות משא. היחידות האלה הוקצו בהתאם לצורך ליחידות חי"ר שלחמו נגד הכורדים בהרים שבצפון המדינה. גדוד לוגיסטיקה כזה של צבא עיראק כלל ארבע פלוגות. בכל פלוגה היו 631 פרדות משא, 131 פרדות לרכיבה ו־549 לוחמים. כל פלוגה כללה חמש מחלקות, וכל מחלקה כללה ארבע כיתות. המבנה הזה הקל על הכפפת יחידות לוגיסטיקה בגודל המתאים ליחידות חי"ר בהתאם לצרכים שלהן. בצבאות אחרים כוללות היחידות ללוחמת הרים - החל מרמת החטיבה - יחידות אורגניות של בהמות משא. כך, למשל, חטיבה הררית בצבא גרמניה כוללת פלוגה של בהמות משא שבה 54 פרדות. הפלוגה מורכבת משלוש מחלקות.
- ביחידות הרריות של צבאות שונים מפעילים סוסים למשימות סיור ולהכוונת הכוחות הלוחמים וכן מפעילים פרדות במסגרת יחידות הלוגיסטיקה. סוסי הסיור בצבא גרמניה הם מגזע הפלינגר (Haflinger). אלה סוסים נמוכים, חזקים ועמידים באקלים אלפיני. השימוש בסוסים האלה מאפשר תנועה מהירה בשטח ההררי ובנתיבים קשים במיוחד - דבר שלא ניתן לעשות באמצעות רכב



ציור של כוחות גרמניים מעבירים אספקה בהרי הקווקז במלחמת העולם השנייה | הן במלחמת העולם הראשונה והן במלחמת העולם השנייה עשו הכוחות הגרמניים - ובעיקר הדיוויזיות ללוחמת הרים - שימוש בבעלי חיים לנשיאת אמצעי לחימה, פצועים ואספקה בעת שפעלו בשטחים הרריים

מוקדש עד היום פרק להפעלת בהמות משא, ומוסברות טכניקות שונות לקשירת הציוד עליהן.¹¹

גם במבצעי האחרונים - למשל באפגניסטן - עושה צבא ארה"ב שימוש נרחב בבהמות משא. באפגניסטן משתמשות יחידות אמריקניות - וכן יחידות של צבאות אחרים מהכוח הרב-לאומי - בבהמות משא לנשיאת אספקה לכוחות הלוחמים, בעיקר בשטחים ההרריים.

במהלך הלחימה באפגניסטן פירסם המרכז להפקת לקחים של צבא ארה"ב (CALL - Center of Army Lessons Learned) את מסקנותיו בנוגע ללוחמת הרים.¹² מסקנתו המרכזית היא שיש להפחית ככל האפשר את משקל הציוד שנושאים איתם חיילי הרגלים, שכן גם בלעדיו הם מתקשים לנוע בגלל תנאי השטח הקשים ובגלל האוויר הדליל בפסגות ההרים. כדי שלא להיקלע למחסור באספקה ממליץ המרכז להפקת לקחים להיעזר בבהמות משא.

ואכן הכוחות האמריקניים שעומדים להישלח לאפגניסטן מתאמנים כבר בארה"ב בהפעלת בהמות משא. לאחר מכן הם ממשיכים באימוניהם אלה בבסיסיהם באפגניסטן. הכוחות האמריקניים אינם מביאים את בהמות המשא מארה"ב אלא קונים או שוכרים

גם כיום נעזרים הכוחות הגרמניים בבהמות משא במבצעים באפגניסטן ובקוסובו. כאמור, הגרמנים אינם מביאים לאפגניסטן את בהמות המשא האורגניות שלהם אלא רוכשים אותן או שוכרים אותן במקום.

בקוסובו משתתפים כוחות גרמניים במבצעים לשמירה על השלום. המבצעים האלה כוללים, בין היתר, הצבת מוצבי תצפית ומחסומים בשטחים הרריים ומושלגים. אל הכוחות המוצבים בהם לא ניתן להגיע באמצעות כלי רכב במשך חודשים אחדים בשנה, והדרך היחידה להעביר להם אספקה היא מהאוויר או באמצעות בהמות משא.

צבא ארה"ב

צבא ארה"ב עושה שימוש בבהמות משא מאז מלחמת האזרחים (1861-1865).⁹ בהמות המשא שימשו באותה המלחמה לנשיאת ציוד לחימה ואספקה לשדה הקרב. השימוש בבהמות המשא העצים את יכולות הלחימה של שני הצדדים - הצפון והדרום. למשל, בהמות משא ניידו תותחים לשדות הקרב. כן הקנו בהמות המשא לשני הצבאות אורך נשימה לוגיסטי: הן שימשו לנשיאת מזון, מים ותחמושת. בחוברות ההדרכה של צבא ארה"ב (Field Manuals)¹⁰



הצבא העברי הראשון זה 2,000 שנה | גדוד נהגי הפרדות - ראשון הגדודים העבריים שהקימו הבריטים במלחמת העולם הראשונה - היה היחידה הצבאית העברית הראשונה שהוקמה מאז נחרב הבית השני

אותן באפגניסטן. כך הם נהגו גם בעיראק. בהמות משא שנרכשות או שנשכרות אינן מאומנות כמו בהמות המשא האורגניות של היחידות, ולכן הכוחות הלוחמים מתאמנים איתן במשך זמן מה לפני שעושים בהן שימוש בשדות הקרב.

בהמות משא בשירות הכוחות היהודיים בצבא בריטניה, בהגנה ובצה"ל

גדוד נהגי הפרדות - ראשון הגדודים העבריים שהקימו הבריטים במלחמת העולם הראשונה - היה היחידה הצבאית העברית הראשונה שהוקמה מאז נחרב הבית השני. הכוח הורכב ממתנדבים ארץ-ישראלים, ושפת הדיבור בו הייתה עברית. ב־1 באפריל 1915 נשבעו החיילים המתנדבים אמונים לגדוד שקיבל את השם Zion Mule Corps (גדוד הפרדות של ציון). מאוחר יותר הוא כונה גדוד נהגי הפרדות.

הגדוד היה יחידת תובלה שמנתה 650 לוחמים יהודים. מפקדו של הגדוד היה בריטי, קולונל ג'ון פיטרסן, וסגנו היה יוסף טרומפלדור. בשלב מסוים עזב פיטרסן את התפקיד, וטרומפלדור פיקד על הגדוד

שם. שמונה מחיילי הגדוד נפלו בגליפולי. ההגנה השתמשה בפרדות ובגמלים להובלת אספקה ליישובים בנגב עוד לפני הקמת המדינה. באפריל 1948, בעיצומה של מלחמת העצמאות, הקימו ד"ר חיים אפלבויט וברוך גלעדי, ששירתו קודם לכן בחיל הספר העבר-ירדני, את "שירות בהמות המשא והרכיבה". משימתו הראשונה של השירות החדש, שהוכפף לאגף האפסנאות, הייתה "לרכוש ולרכז פרדות, סוסים ואוכפים להקמת יחידות נהגי בהמות משא... שיוכלו לעמוד במשימות הובלה: העברת תחמושת, מזון, מים ופינוי נפגעים בחדירות עמוקות, בשטחים קשים והרריים"¹³. כדי שיוכל לבצע את משימתו קיבל השירות סמכות להחרים בעלי חיים לצורכי ביטחון, ומיד הוא החל לרכז סוסים ופרדות. השירות כונה "גדוד נהגי הפרדות" – על שם גדוד נהגי הפרדות שהוקם 33 שנים לפני כן, במלחמת העולם הראשונה.

יחידות השירות הופעלו בקרבות על הדרך לירושלים, בגליל המערבי, בגליל העליון ובקרבות במרחב הנגב. הן הופעלו כאשר היה מחסור בכלי רכב להעברת אספקה ולפינוי נפגעים ובמקומות שבהם לא יכלו כלי הרכב לעבור. באוקטובר 1948 אוחד שירות בהמות המשא והרכיבה עם שירות הכלבים ועם השירות הווטרינרי, כך שכל היחידות שהפעילו בעלי חיים היו תחת פיקוד אחד.

"מחלקת הרובאים" - ספר התורה הבסיסי ללוחמת חי"ר שפירסם אג"ס-מה"ד ב־1956 - מציין שבלוחמת הרים יש שתי דרכים להנעת האספקה לכוחות הלוחמים ולפינוי נפגעים: באמצעות בהמות משא ובאמצעות סבלים.

כפי שצוין בפתיחת המאמר, לאחר שנים רבות שבהן לא עשה צה"ל שימוש בבהמות משא, הוא ניסה להפעיל למות בפעילות הביטחון השוטף בצפון, במיוחד במרחב הר דב.¹⁴ כושר העבירות של הלמה בשטחים הרריים קשים עולה על זה של הפרדה, אך למה יכולה לשאת רק מחצית המשקל שיכולה לשאת פרדה. הלמות שימשו כוחות מיוחדים (בעיקר גדודי סיור ואת סיירת אגוז) בפעילות הביטחון השוטף בגבול הצפון במשך כמה שנים. הצבא שכר את הלמות והכשיר אותן לביצוע משימות התובלה בתנאי לחימה.

במלחמת לבנון השנייה שימשו למות לנשיאת ציוד של הכוחות הלוחמים, אך הפעלתן לא הייתה מוצלחת - בין היתר משום שהן התקשו לעבור בטרסות ומשום שהכוחות לא היו מיומנים בהובלתן.



בזמן הלחימה.

ב־27 באפריל, אחרי שבועיים של אימונים, הצטרף הגדוד למערכה בגליפולי, הוביל אספקה לקווים הקדמיים של הבריטים וזכה להערכת הפיקוד הבריטי. האספקה הועברה בלילות בשיירות שנעו מבסיסי הלוגיסטיקה שבעורף אל החפירות שבחזית. הגדוד פונה מגליפולי יחד עם כל הכוחות הבריטיים בעקבות כישלון המערכה

הערות

1. פירוס רב יותר על השימוש שעשו צבאות בבעלי חיים במהלך ההיסטוריה ראו: רוברט א' לובוב, **חיות מלחמה - אילוף ושימוש בחיות ככלי מלחמה**, פפירוס, אוניברסיטת תל-אביב, 1982; דן ייב, **בעלי חיים בשירות הביטחון וההגנה 1870-2006**, צ'ריקובר-מבט, 2006
2. "Marines, mules train at Hawthorne", **Joint Munitions & Lethality Life Cycle Management Command (JM&L LCMC) Bulletin**, June 2007, p. 9
3. **Pack Mules, Pickets and Sangars: Mountain Warfare Methods of the Iraqi Army**, www.specialoperations.com/Foreign/Iraq/Mountain.htm
4. עבודה מקפת על המלחמה בין הודו לפקיסטן באזורי ההר ניתן למצוא בספר: Marcus P. Acosta, **High Altitude Warfare: The Kargil Conflict and the Future**, Naval Postgraduate School, Monterey, California, 2003
5. פינוי נפגעים באמצעות פרדות יכול להיעשות באחת משתי הדרכים הבאות:
 - אלונקה שאותה גוררת הפרדה. אלונקה כזאת היא מנשא קשיח בעל גלגל אחד. בצורת הפינוי הזאת יש צורך בלוחם שיצעד מאחורי האלונקה ויציב אותה בהתאם לצורך. את המנשא הזה אפשר לקשור למסוק, וגם לוחמי חי"ר יכולים לשאת אותו.
 - ניתן להעמיס פצוע על גב הפרדה לאורך או לרוחב.
6. יש לציין שההודים לא נשענו רק על בהמות משא להעברת אספקה לכוחותיהם שלחמו בהרים. שיטת הספקה נוספת שהם הפעילו הייתה הנחתה מוקדמת של מאגרי תחמושת, מזון ומים על צירי ההתקדמות המתוכננים של הכוחות. כשהתקדמו הכוחות באותם הצירים, הם נתקלו במאגרים שהוכנו מראש ויכלו להצטייד באספקה לקראת ההתקפה על עמדות הפקיסטנים.
7. Gordon L. Rottman and Stephen Andrew, **Gebirgsjäger - German Mountain Infantry**, Concord, 2007 הספר משופע בתמונות של הכוחות ההרריים הגרמניים במלחמת העולם השנייה. ברבות מהתמונות נראים הכוחות לצד פרדות שממלאות מגוון רחב של משימות.
8. ראו פירוס: **German Mountain Warfare**, Special Series 21, Military Intelligence Division, War Department, U.S. Army, 29 February 1944 פירוס על הלוגיסטיקה מובא בעיקר בעמוד 61. פירוס נוסף ותמונות המראות כיצד נישאו אמצעי הלחימה ראו: Gordon Williamson, **Gebirgsjäger - German Mountain Trooper 1939-1945**, Osprey, 2003, p. 74
9. Larry Sawers, "U.S. Army Procurement of Draft and Pack Animals in the Civil War Era", **Eastern Economic Journal**, Vol. 29, No. 1, Winter 2003, pp. 59-67
10. ראו: **Small Wars Manual**, FM 12-15, 1940, חבורת הזאת ניתן למצוא פירוס על האופן שבו ניתן להיעזר בבהמות משא, כולל טכניקות לקשירת אמצעי הלחימה השונים עליהן.
11. **Special Forces Use of Pack Animals**, FM 3-05.213 (FM 31-27), Headquarters, Department of the Army, June 2004
12. ראו את אחד מקובצי הפקת הלקחים: **Lesson of the Day, Army Pack Animals Operations in OEF, NATO, GCTF, ISAF, MCFL, ABCA**, Unclassified, June 1st 2008
13. **יהב**, עמ' 158
14. **שס**, עמ' 242-244

במלחמת לבנון השנייה שימשו למות לנשיאת ציוד של הכוחות הלוחמים, אך הפעלתן לא הייתה מוצלחת - בין היתר משום שהן התקשו לעבור בטרסות ומשום שהכוחות לא היו מיומנים בהובלתן. לכן לאחר מלחמת לבנון השנייה הוחלט להפסיק את השימוש בהן.

סיכום

כל הצבאות החשובים - ובהם צבא ארה"ב והצבאות של המדינות הגדולות באירופה - משתמשים בבהמות משא לנשיאת ציוד לחימה ואספקה ולפינוי רפואי. גם ההגנה וצה"ל בעשור הראשון לקיומו הפעילו בהמות משא, שכן יש להן יתרונות רבים: קל להכשירן ולאמנן לביצוע משימות צבאיות, כושר העבירות שלהן עולה על זה של כלי רכב, ואחזקתן זולה.

התחזוקה של כלי רכב קשה ומורכבת הרבה יותר - במיוחד בשדה הקרב - ומחייבת הכנסת בעלי מקצוע מיומנים למרחב הלחימה. יתר על כן, כלי רכב שנתקעו יש לאבטח במקום שבו נפגעו או התקלקלו. אך חשוב מכך: בשטחים קשים והרריים מוגבלת התנועה של כלי הרכב לצירים קיימים בלבד - מה שפוגע קשות ביכולת התמרון של הכוחות הלוחמים.

לעומת זאת כלי רכב מהירים הרבה יותר מבהמות משא, והם יכולים לשאת הרבה יותר אספקה. יתר על כן, הפעלת בהמות משא מחייבת

בחינת היתרונות והחסרונות של השימוש בבהמות משא מובילה למסקנה שהן כוח משלים חיוני למערך הלוגיסטי הממונע

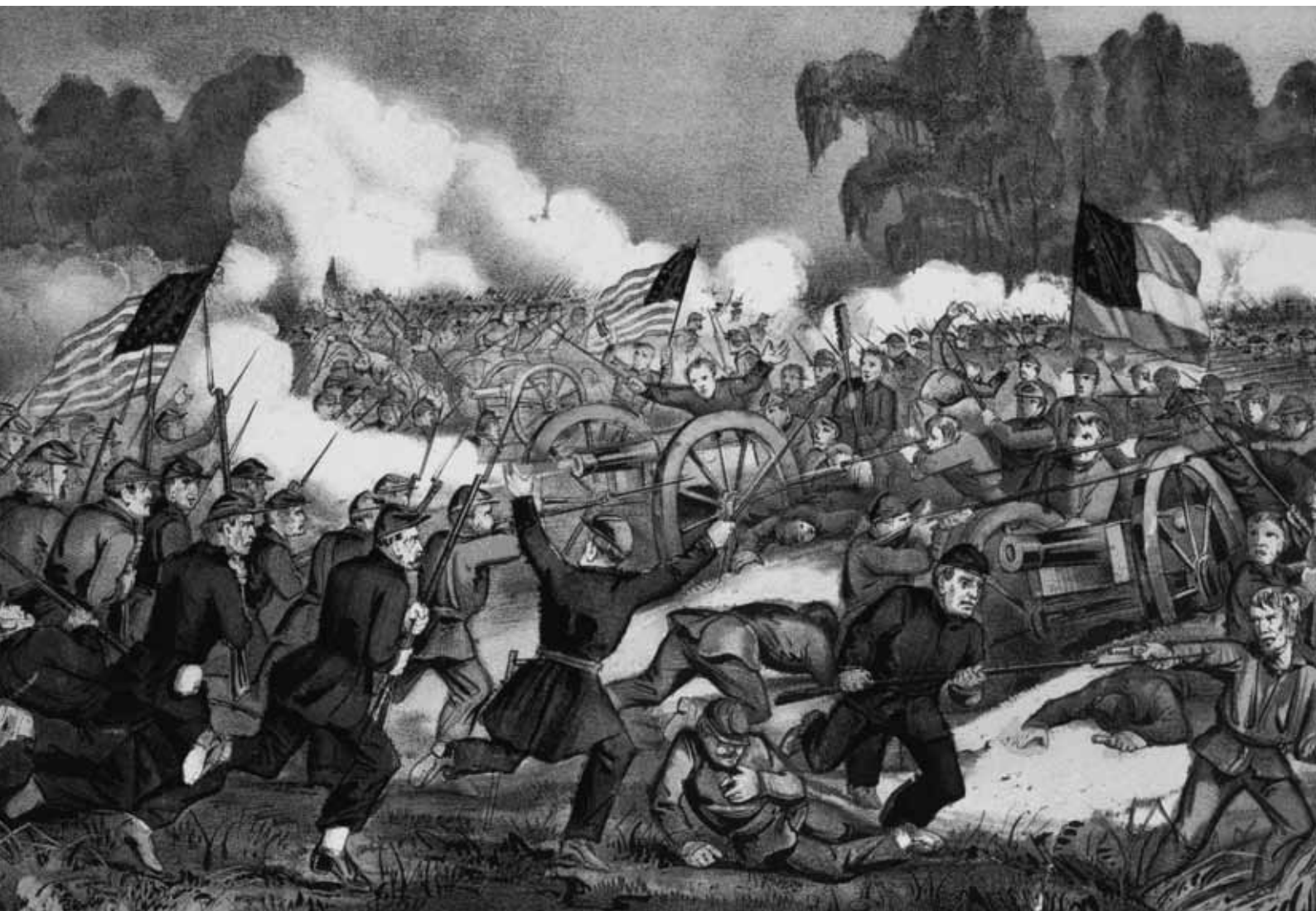


הקמה של מערך לוגיסטי מיוחד לטיפול בהן, לאימונן ולאיומן הכוחות בהפעלתן. כמו כן יש להביא בחשבון שגם הן זקוקות ל"תחזוקה": מזון, מים וטיפול וטרינרי במקרה הצורך.

בחינת היתרונות והחסרונות של השימוש בבהמות משא מובילה למסקנה שהן כוח משלים חיוני למערך הלוגיסטי הממונע וכי בנסיבות מסוימות הן יעילות הרבה יותר גם מ"סבלי החי"ר" החדשים שהולכים ונכנסים לשירות.

לדעתי, יש להקים יחידת בהמות משא שתוכל לתת מענה למבצעי בט"ש שונים ברגיעה וכן ללחימה בשטחים הרריים. יחידה כזאת ניתן יהיה להכפיף - כולה או בחלקה - לעוצבות המתמרנות בהתאם למשימות המוטלות עליהן. בעיתות שגרה ואימונים תהיה היחידה עצמאית, אך עם הכפפתה לעוצבה כלשהי, היא תהיה נתונה לפיקודו של קצין הלוגיסטיקה העוצבתי. זה יפעילה בהתאם לצורכי העוצבה. את הסד"כ של יחידת בהמות המשא יש לקבוע בהתאם להערכת המשימות הלוגיסטיות שצפויות לצה"ל בשטחים הרריים ובשטחים שבהם העבירות קשה במיוחד. היחידה הבסיסית צריכה למנות 12-18 פרדות ו-4-6 מובילים (מוביל אחד לכל שלוש פרדות). יחידה כזאת יכולה למלא את צרכי הלוגיסטיים של גדוד (בכל סבב היא נושאת עד 2.3 טונות אספקה).

ללמוד דרך הרגליים



קרב גטיסברג בארה"ב (מלחמת האזרחים
האמריקנית) | התטל"ג ההיסטורי משמש עד היום
כלי לימוד חשוב במוסדות ההכשרה כצבאות
העולם בכלל וכצבא ארה"ב בפרט



אל"ם רועי בארי
מפקד עוצבת הערבה



שחזור קרבות באמצעות תטל"ג (תרגיל טקטי ללא גייסות) היסטורי בשטח שבו נערכו הקרבות הוא דרך מצוינת לצבירת ניסיון בקבלת החלטות בלחימה

מבוא - כיצד משחזרים קרב באמצעות תטל"ג היסטורי?

אחד ממכשירי הלימוד החשובים ביותר שעומדים לרשות מפקדים בצבא הוא שחזור קרבות באמצעות תרגיל טקטי ללא גייסות (תטל"ג). צבא ארה"ב ערך לראשונה בתולדותיו שחזור כזה (שבטרמינולוגיה הצה"לית מכונה "תטל"ג היסטורי" ובאנגלית נקרא Staff Ride) במהלך מלחמת העולם הראשונה. בתרגיל שוחזר אחד הקרבות שניהל צבא פרוסיה במאה ה-19. התטל"ג נערך במסגרת ההכנות של צבא ארה"ב לשיגור חיל משלוח לזירה שלא הייתה מוכרת לו (אירופה) ונגד אויב שנגדו מעולם לא נלחם (גרמניה). התרגיל סייע באופן ממשי למפקדים האמריקנים להכיר את הסביבה שבה הם הולכים להילחם ולעמוד על מידת יכולתם לפקד על מערכה נרחבת ומומשכת.

במאמר הזה אני מציג את מקומו של התטל"ג ההיסטורי מתוך הניסיון שצברתי בהיותי חניך ומדריך ומסביר מדוע מדובר בכלי מרכזי ללימוד ולהכשרה שחשוב להכניסו לשימוש נרחב בצה"ל. התטל"ג ההיסטורי משמש עד היום כלי לימוד חשוב במוסדות ההכשרה בצבאות העולם בכלל ובצבא ארה"ב בפרט. הכלי הזה מאפשר לקצינים במהלך לימודיהם במוסדות ההכשרה הצבאיים לנתח ולהעריך את החלטות המפקדים בקרבות מפורסמים על סמך בחינה של שדות הקרב. התטל"ג ההיסטורי הוא תרגיל ניתוח מקובל בבתי הספר של צבא ארה"ב דוגמת בית הספר לפיקוד ולמטה של צבא היבשה (U.S. ARMY Command and General Staff College), ומטרתו היא לעודד את הקצינים הסטודנטים לחקור באופן יסודי קרבות עד רמת המערכה ולהגיע לתובנות חדשות ומקוריות.¹ במקום לקבל הרצאה באולם ממוזג ונעים על קרב או על מערכה מפי מומחה או מפי מפקד שהשתתף בלחימה, לומדים הקצינים בכוחות עצמם בזירת הקרב עצמה תוך כדי צעידה על מסלול ההתרחשויות. את הדיונים ואת ניתוח המהלכים הם מקיימים בנקודות שנקבעו מראש בזירה.

כשהייתי חניך בפו"ם בארה"ב חוויתי את התטל"ג ההיסטורי במורגליי במסגרת קורס על מלחמת האזרחים האמריקנית. נושא התטל"ג היה הרקע למלחמת האזרחים, המהלכים המרכזיים בה, האישים הבולטים שהשתתפו בה וקרב גטיסברג (1-3 ביולי 1863) בפנסילבניה. הקרב הזה נחשב לנקודת מפנה במלחמת האזרחים. כל קצין למד את מהלך הקרב כולו, שנמשך שלושה ימים, ואת תפקידו של אחד המפקדים באחד משני המחנות. משימות הלימוד (דהיינו בביורפיה של איזה מפקד מתמחה כל קצין) נקבעו זמן מה מראש - מה שאיפשר לקצינים לקיים תהליך למידה יסודי.² כל קצין למד ביסודיות את הביורפיה של אותו המפקד ואת הקרבות שבהם פיקד, את ההחלטות שהוא קיבל ואת הממשקים שלו עם הכוחות האחרים ועם המפקדים האחרים במשך הקרב כולו. לפני שנערך התטל"ג נדרשו הקצינים לא רק ללמוד את האירועים

שקדמו לקרב ואת המהלכים בקרב עצמו, אלא גם נבחנו על מידת בקיאותם. כל זאת כדי שלא יבזבז זמן יקר במהלך התטל"ג עצמו על תיאור עובדות שאותן ניתן ללמוד מראש.

המנחים בתטל"ג היו מרצים המתמחים בהיסטוריה של ארה"ב בכלל ובהיסטוריה של מלחמת האזרחים בפרט. תפקידם היה להרצות בקורס על מלחמת האזרחים וללוות את ההכנות לתטל"ג ואת התטל"ג עצמו.

התטל"ג נערך בשדה הקרב בגטיסברג. הלכנו בו במשך שלושה ימים - בדיוק פרק הזמן שבו התרחש הקרב. עברנו במקומות שבהם התרחשו הקרבות, ובנקודות שנקבעו מראש התקיימו דיונים. בכל דיון כזה הציג קצין את מהלכיו של בעל התפקיד שאותו הוא חקר וניתח אותם.

כיצד בוחרים קרב היסטורי לתטל"ג?

כשרוצים לבחור קרב לשם עריכת תטל"ג היסטורי יש להביא בחשבון את השיקולים הבאים:

- עד כמה נותרה זירת הקרב כפי שהייתה בעת הלחימה.
- הכמות והאיכות של המקורות ההיסטוריים שתיעדו את הקרב. (עדים שהשתתפו בקרב ומוכנים לשחזרו הם, כמובן, המקורות הטובים ביותר).
- תנאי השטח בזירה שבה התחולל הקרב.
- רמת הידע של המשתתפים בתטל"ג וכושר הניתוח שלהם. אין טעם לגשת לתטל"ג אם המשתתפים בו אינם מכירים את העובדות ההיסטוריות ואינם מסוגלים לנתח אותן.
- המרחק של זירת הקרב ההיסטורי מבסיס היחידה הלומדת.³ עריכת תטל"ג היסטורי שונה מהותית מהרצאה או משמיעת סיפורים על מורשת קרב. שמיעת הרצאות וסיפורים היא דרך לימוד פסיבית שאינה מחייבת ידע מוקדם מהלומדים. לעומת זאת, כדי שהתטל"ג יצליח, חובה לא רק על המפקדים המלמדים, אלא גם על הקצינים הלומדים, להפגין יכולת גבוהה לתחקור ולניתוח וכן עליהם להיות בקיאים במהלך הקרב עצמו ובהחלטות שקיבלו המפקדים באותו הקרב.

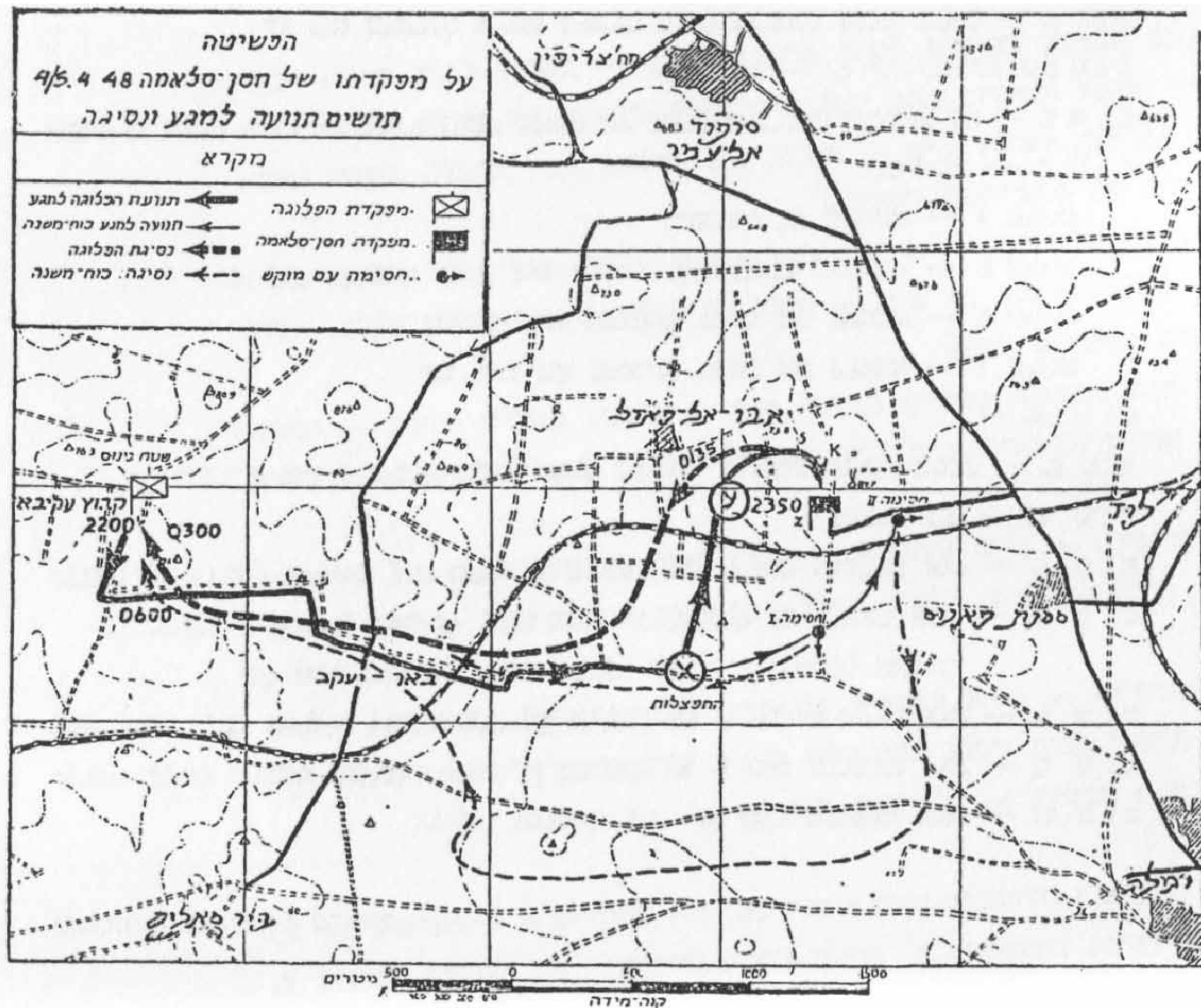
תטל"ג היסטורי בצה"ל

תטל"ג היסטורי נערך לראשונה בצה"ל במחזור ט' של המכללה לפיקוד טקטי, שבה הייתי באותה העת מפקד צוות. הקרב ששוחזר היה פשיטת גדוד 52 של חטיבת גבעתי על מפקדתו של חסן סלאמה ברמלה ב-5 באפריל 1948. חסן סלאמה היה מפקד הג'יהאד הקדוש - התארגנות צבאית של ערבים בארץ-ישראל שפעלה בעיקר נגד השירות שעלו לירושלים. שם הקוד של הפשיטה על מפקדתו היה "מבצע חסל".

השיטה שבה ניהלו המפקדים והחניכים של מחזור ט' את התטל"ג זהה לזו שבה נערך התטל"ג של קרב גטיסברג שתיארתי קודם לכן.



הפשיטה על מפקדת חסן סלאמה - על מפה מאותה התקופה | לתטל"ג שבו שוחזרה הפשיטה על המפקדה של חסן סלאמה הגיעו מפקדים ולוחמים שלחמו בתש"ח בחטיבת גבעתי



הבנייה באזור, הרי האתר וסביבתו השתמרו בצורה כמעט מלאה, כך שגם התבליט וגם התכנית נותרו במידה רבה כפי שהיו בעת הפשיטה. הקצינים חולקו לכמה קבוצות, ובמהלך הצעידה לעבר היעד נעצרה כל קבוצת קצינים בנקודות שנקבעו מראש, כמו נקודת תצפית, נקודת ההתפצלות של החסימות, גבעת הרתק ונקודת הפריצה למבנה. בכל נקודת עצירה נדרשו הקצינים החניכים להציג את ההחלטות שהם קיבלו (כל אחד לפי תפקידו) ואת שיקוליהם להחלטות שהתקבלו. לאחר מכן נוהל דיון לאור הדברים שהוצגו. יש לציין שלא הסתפקו רק בתיאור העובדות בנוגע לאירועים שהתרחשו בפועל, אלא גם דנו איך ניתן היה לעשות זאת אחרת. להלן דוגמאות לנקודות עצירה מתוכננות שבהן נערכה תצפית, ניתנו הסברים, והתקיים דיון:⁴

היתרון שהיה לנו על התטל"ג של קרב גטיסברג הוא שלתטל"ג על הפשיטה למפקדה של חסן סלאמה הגיעו מפקדים ולוחמים שלחמו בתש"ח בחטיבת גבעתי. אלה נתנו עדות אישית על הקרב ועל מהלכיו תוך כדי צעידה בזירה משטחי הכינוס ועד למבנה המפקדה שעליו פשטו הכוחות מגדוד 52. במסגרת ההכנות לתטל"ג נאסף חומר על הקרב ואוגד לחוברת שהופצה בין הקצינים. נוסף על כך נדרש כל קצין לחקור וללמוד את חלקו של מפקד במבצע שאת תפקידו הוא מילא במסגרת התטל"ג. בסיום שלב הלמידה העצמית נערכה "קבוצת פקודות 2". ההישג הנדרש היה שכל קצין למד היטב את מהלכי הקרב בכלל ואת בעל התפקיד שהוא גילם בפרט. התטל"ג התקיים בשטח שבין מחנה צריפין לרמלה. למרות תנופת



מפקדת חסן סלאמה ברמלה | תטל"ג היסטורי נערך לראשונה בצה"ל במחזור ט' של המכללה לפיקוד טקטי, ובו שוחזרה פשיטת גדוד 52 של חטיבת גבעתי על מפקדתו של חסן סלאמה ברמלה ב־5 באפריל 1948

הן תחליף מוגבל בלבד להכרה בלתי אמצעית של השטח. ביקור באתרים שבהם התרחשה המערכה (אם לא השתנו יותר מדי בחלוף הזמן) הוא הדרך הטובה ביותר לניתוח השפעת השטח על הפעולה הנלמדת.

אם באמצעות לימוד קרב היסטורי מצליחים להסיק לקחים צבאיים אוניברסליים, משמש הביקור באתר עצמו הדרך הטובה ביותר לחזק את הלקחים האלה במוחותיהם של החניכים. לימוד שיטתי של מערכה היסטורית בשילוב ביקור במרחב המבצעים הוא לב ליבו של התטל"ג היסטורי.

התטל"ג היסטורי עשה רושם רב על חניכי מחזור ט' במכללה לפיקוד טקטי. חניכים שחזרו ליחידותיהם משתמשים בטכניקה הזאת כדי להקנות לאנשי הסגל שלהם ולחייליהם ידע מעמיק על קרבות. הטמעת טכניקת הלמידה של תטל"ג היסטורי בבתי הספר של החילות השונים תהיה שינוי מרענן וחשוב בדרך שבה אנו מלמדים קצינים את המקצוע הצבאי.

הערות

1. Edwin L. Kennedy, "Officer Education at CGSC: The Origin, Revival and Value of the Staff Ride", *Army*, February 2009, p. 44
2. צבא הצפון (האיחוד) וצבא הדרום (הקונפדרציה).
3. הנושאים הנ"ל מפורטים במאמר "תטל"ג היסטורי" שפורסם בתצפית 39, אמ"ץ-תוה"ד, ספטמבר 2009. תצפית 39 היא תרגומה של חוברת בנושא הזה שפירסמה מחלקת היסטוריה של צבא ארה"ב: William G. Robertson, *The Staff Ride*, U.S. Army Center of Military History, 1987
4. התנועה במהלך התטל"ג היסטורי לא הייתה על ציר התנועה המקורי בגלל מסילת ברזל וגדר הבטיחות שתוחמת אותה.

נקודה 1: 2 ק"מ מערבית ליעד, 1 ק"מ מנקודת הפיצול:

● **המצב:** בשעה 2200 יצא הכוח הפושט מבאר-יעקב. הכוח נע בצורה אחודה והגיע בסביבות 2330 לנקודה א', 500 מטר דרומית לנקודה 1.

● **נושאים לדיון:** ניתוח הקרקע, הצגת בעלי התפקידים ומה הם עשו באותו הזמן (בניהול המפקד), ניתוח אויב בעין ועתודות אויב, חשיבותם של סיורים מקדימים לאיסוף מודיעין וחשיבות הסיורים לנוהל הקרב.

נקודה 2: נקודת פריסת הרתק:

● **המצב:** חצות. כוח הרתק הגיע לנקודת הפריסה שלו לאחר התפצלות של כוח החסימה המזרחי שנע לעבר הנקודה שלו (חסימה 2 במפה).

● **נושאים לדיון:** החשיבות של בחירת נתיב התקדמות בהתאם לניתוח הקרקע והסיור המקדים, מיקום נכון של הרתק בהתאם לניתוח הטווחים והתאמת האמל"ח והפר"ש בכוחות המתפצלים, עמידה בשעת ה"ש" שנקבעה.

אם באמצעות לימוד קרב היסטורי מצליחים להסיק לקחים צבאיים אוניברסליים, משמש הביקור באתר עצמו הדרך הטובה ביותר לחזק את הלקחים



כאמור, בסיום ההליכה נפגשו הקצינים עם מפקדים ועם לוחמים מגבעתי שהשתתפו בקרב היסטורי. בהכנות לתטל"ג התלבטתי אם להזמין את ותיקי גבעתי לתטל"ג עצמו או רק לסיורו. בסופו של דבר החלטתי להסתפק בהזמנתם לסוף האירוע. השיקול המכריע היה החשש שסיפוריהם על הקרב יסיטו את הדיון התורתי-מקצועי ממסלולו, ולכן הוזמנו ותיקי גבעתי לספר את סיפורם סמוך למבנה המפקדה עצמו. היה זה פרק סיום מצוין לתטל"ג כולו.

התטל"ג היסטורי זכה לציונים הגבוהים ביותר במשובים של החניכים - בעל פה ובכתב - שנעשו במכללה בתום לימוד פרק הפשיטה.

סיכום

כשם שההיסטוריה הצבאית מספקת לקחים ועקרונות אוניברסליים, היא יכולה לספק גם את האמצעים "להכניסם לראשיהם של הקצינים". אחת הדרכים לעשות זאת היא באמצעות שחזור דקדקני של קרבות מהעבר - רצוי בסיוע שמיעת עדויות מפי האנשים שהשתתפו באותם הקרבות.

מרכיב חשוב בלימוד מעמיק של מערכה או של קרב הוא ניתוח של השטח שבו נערכו המבצעים ושל השפעתו על המערכה או על הקרב. מפות טובות הן הכרחיות לניתוח כזה, אך גם המפות הטובות ביותר

מחנה השבויים הישראליים באום אל-ג'ימאל



השבויים הראשונים בדרך למחנה אום אל-ג'ימאל.
מימין למטה: עבדאללה א-תל מפקד הלגיון
בירושלים | שבויי גוש עציון הגיעו לאום אל-
ג'ימאל ביום שני, כ"ג באייר תש"ח, 31 במאי 1948



סא"ל (מיל') ד"ר אהרון יפה
חוקר בכיר במכון למלחמה בטרור
במרכז הבינתחומי בהרצליה



התמונות במאמר: מתוך אתר ההנצחה והמורשת בכפר-עציון
<http://www.etzion-bloc.org.il>

673 שבויים ישראלים - רובם מגוש עציון ומהעיר העתיקה בירושלים - הוחזקו במהלך מלחמת העצמאות במחנה שבויים ירדני. הירדנים נתנו לשבויים אוטונומיה נרחבת בניהול חיי המחנה, ובמקום נוצר הווי חיים מיוחד

מבוא

אום אל-ג'ימאל היא עיר נבטית שנבנתה מאבני בזלת שחורות. מגדליה ובנייניה מרשימים את הצופה מרחוק, אך כשמתקרבים אליהם רואים שהם הרוסים - כתוצאה מרעש אדמה עז שפקד את האזור במאה השמינית לספירה. העיר שוכנת בצפון ירדן, כ-15 ק"מ ממזרח לעיר מפרק שהיא צומת דרכים חשוב: ממנה יוצאים נתיבים לדמשק בצפון, לעיראק במזרח, לסעודיה בדרום ולערי החוף של הים התיכון במערב.¹

מחנה השבויים ללוחמים היהודים במלחמת העצמאות נבנה בסמוך לאום אל-ג'ימאל בשל ריחוקו של האתר ממקומות יישוב. הריחוק הזה הקשה על ניסיונות בריחה מצד אחד ומנע התנכלויות של אוכלוסייה מקומית מצד אחר. ריחוקו של המחנה גם מנע אפשרות של מבצע צבאי לשחרור השבויים, אף שמבצע כזה לא עמד כלל הפרק, שכן לצה"ל היו משימות דחופות הרבה יותר - במיוחד בשלבים הראשונים של מלחמת העצמאות.

השבויים

673 שבויים ישראלים חיו במחנה השבויים באום אל-ג'ימאל: 301 מיישובי גוש עציון, 30 מתחנת הכוח בנהריים, כ-320 מהרובע היהודי בירושלים וכ-20 מגזר.

שבויי גוש עציון הגיעו לאום אל-ג'ימאל ביום שני, כ"ג באייר תש"ח, 31 במאי 1948, לאחר טלטולי דרך קשים. עם הגיעם למחנה התברר להם שתנאי החיים במקום קשים מאוד: חום קיצוני ביום, קור בלילה וסופות חול תדירות.

מחנה השבויים היה מוקף גדרות תיל. היה בו שער אחד גבוה, ובו היה קבוע שער כניסה קטן. המחנה נבנה בצורת ריבוע, שאורך כל צלע בו היה 200 מטר. במחנה היו תשע שורות אוהלים, ובכל שורה שמונה אוהלים. בכל אוהל גרו עשרה שבויים. במרכז המחנה הייתה רחבת מפקדים שנקראה מאוחר יותר "רחבת המלך ג'ורג'". בין האוהלים לגדר המחנה הפריד שטח חיץ ברוחב של 20 מטר. גדר התיל שהקיפה את המחנה הייתה דו-שיפועית ומוקפת בקונצרטיונות. בגדר היו קבועים עמודי תאורה שעליהם היו תלויים פנסי לוקס.² בפינות המחנה הוצבו מגדלי שמירה מעץ. בשטח שבין אוהלי השבויים לגדר המחנה ניצב בית השימוש של המחנה³ שלא היה אלא טור ארוך של תאים פתוחים בגובה 60-80 סנטימטרים.

השבויים שמרו על אוטונומיה כמעט מוחלטת. את חיי היום-יום שלהם הם ניהלו באמצעות ועד המחנה. בוועד הזה היו מיוצגות כל קבוצות השבויים: נציג אחד מנהריים, נציג אחד מתושבי העיר העתיקה, נציג אחד מלוחמי העיר העתיקה, נציג מכל אחד מקיבוצי גוש עציון ונציג של פלוגת הלוחמים מגוש עציון. בראש הוועד עמד

יוסף בלובשטיין, איש נהריים, שיצר במהלך עבודתו קשרים בחצר המלך עבדאללה - עובדה שהייתה ידועה למפקד המחנה. בלובשטיין ידע ערבית על בוריה והכיר את מנהגי הערבים וכן ניחן במזג טוב והיה חייכן ואיש נעים הליכות. לצידו עמד הרב שלמה מן ההר, הנציג של שבויי העיר העתיקה, שהיה מקובל על כולם. גם הוא, כמו בלובשטיין, היה אדם לבבי ונוח לבריות.

הוועד בחר בסדרנים לחלוקת האוכל ולשמירה על הסדר ומינה טבחים ואחראים לניקיון. כמו כן הוא הטיל על שבויים לצאת לעבודות חוץ, אף שהשבויים היו למעשה פטורים מכך. העבודה נעשתה במחנה הצבאי במפרק, במרחק של כ-15 קילומטרים ממערב לאום אל-ג'ימאל. בלחץ ועד המחנה נבחרו בעלי מקצוע בתחומים שונים ליציאה לעבודות החוץ. הירדנים זכו בבעלי מקצוע טובים, ואילו השבויים - באמצעות היציאה החוצה - שמרו על קשר עם העולם ומסרו ליתר השבויים דו"ח יומי על מה ששמעו מחוץ לגדרות המחנה.⁴ מפעם לפעם הם הצליחו להגניב עיתון למחנה או להאזין לחדשות בערבית. את החדשות ערכו כמה שבויים וכתבו אותם בכתב יד. את כתב היד היו מעבירים בכמה עותקים בין אוהלי השבויים כדי לעדכן את יושביהם בחדשות השוטפות.

כאמור, הנהלת המחנה כללה נציגים מכל קבוצות השבויים. חלוקת האחריות של אנשי המפקדה הייתה כדלהלן:⁵

- מפקד המחנה - יוסף בלובשטיין (נהריים)
- נציגות חוץ - שאול טוויל (העיר העתיקה) ואליהו בר חמא (עין-צורים)
- המפקד הצבאי - יהודה אהרון (גוש עציון)
- המפקד הצבאי הכללי - אברהם טריינין (לימים אלוף אברשה תמיר. גוש עציון)
- נציגי הקבוצות - משה בר (משואות יצחק), ראובן מאירי (נהריים), הרב שלמה מן ההר (העיר העתיקה), יהודה עובדיה (נציג הספרדים מהעיר העתיקה), שמעון בן שלום (חי"ש העיר העתיקה).
- שירות רפואי - ד"ר וינצברג וד"ר טאוב
- בית חולים - ד"ר קורנבליט, ד"ר קליין
- מטבח - אביבי (רבדים)
- מחסן - יעקב קאצוק (נהריים)
- הנהלת חשבונות - נוימן (רבדים)
- תרבות, מסיבות - בן ציון תומר (רבדים)
- ספרייה - משה הורביץ
- ספורט - יעקב קאצוק (נהריים)



סגל מחנה השבויים: מפקד המחנה ופקודיו | בתחילה התנהגו בנוקשות לשבויים, בהמשך קיבלו אנשי המחנה את ניהול החיים הפנימיים, ואילו אנשי הלגיון נותרו לפקד מבחוץ

ברבות הזמן היה לידידם של רבים מאיתנו, הרבה בשיחה וגילה בקיאות רבה".

שומרי המחנה התגוררו באוהלים שמוקמו לצד המחנה ולא הוקפו בגדרות תיל. השומרים היו בחלקם בדואים, ואחרים היו פליטים מארץ-ישראל. אימוניהם היו קצרים וכללו תרגילי סדר וירי. תפקידם העיקרי היה לסייר לאורך גדרות המחנה.

היחסים עם הלגיון

יחס השבים לשוביהם היה בהתאם לאמנות הבין-לאומיות.⁷ כך, למשל, הירדנים איפשרו ביקורים של הצלב האדום במחנה והעניקו לשבויים טיפולים רפואיים כנדרש.

אום אל-ג'ימאל היה המחנה הראשון שבו הוחזקו שבויים ישראלים בשבי של מדינה ערבית ושל צבא מאורגן.⁸ משהגיעו השבויים למחנה אום אל-ג'ימאל היה יחסם של חיילי הלגיון אליהם נוקשה.⁹ לאחר זמן מה השתפר היחס. מה שנתן את האות לשינוי היה ביקורה החטוף של אשת המלך שבאה לבקר את השבויות הישראליות שהיו בשבי רק שישה ימים. השבים התרשמו מכך שהמלכה ביקרה אצל השבויות ושינו את יחסם אליהן ובעקבות זאת אל כלל השבויים. הנהלת המחנה בראשותו של יוסף בלובשטיין פיתחה מערכת יחסים

- קצין תרבות - וולטר (נהריים)
 - מפקד משטרה צבאית - אמנון איש שלום (חי"ש גוש עציון)
 - מפקד חלוקת המזון - אברהם רטנר (עין-צורים)
 - מפקד חלוקת המים - שמואל בוגלר (חי"ש גוש עציון)
- אחד הסימנים הבולטים לאוטונומיה שממנה נהנו השבויים בניהול המחנה היה הקמת בית דין, שתפקידו העיקרי היה לרסן עבריינים. העבירות שבהן טיפל בית הדין היו שונות ומגוונות: ניסיון לרמאות, גניבות, אי-ציות לשוטרים, הברחת מצרכי מזון מהמטבח ועוד. המשפטים התנהלו באוהל המרפאה, ונוסף על השופטים נכחו בכל משפט גם נציג של כל גוף מוכר במחנה. זאת כדי לתת תוקף מוסרי לפסקי הדין.

מפקדת המחנה

על מחנה השבויים באום אל-ג'ימאל פיקד קפטן (סרן) אבו עלי, צ'רסקי במוצאו, מראשוני המתגייסים ללגיון הערבי. לצידו עמד הרב-סמל (סרג'נט מייג'ור) הבדואי אבו עאקף שהיה "בריא בשר ומוצק, שערו דליל וקצר, ושפמפם מרובע קישט את שפתו העליונה".⁶ אופיו היה "בהמי", ופניו "הביעו שררת עבד שעלה לגדולה". "תחילה שנאו אותו, אחר כך התייראנו מפניו ובסוף למדנו להעריך אותו...

ריגשו את אבו עאקף, והוא נפרד באופן אישי מכל אוהל והתנצל בפני כל שבוי שאותו היכה במגלבו בעבר. עד כדי כך השתנה יחסו לשבויים.

הטיפול הרפואי

הקרב על גוש עציון היה עקוב מדם, ובמהלכו נפלו יותר מ-100 ממגיני הגוש. כמה מהשבויים שהגיעו למחנה היו פצועים.¹² פצועי הגוש פגשו בבית החולים הירדני שאליו פונו גם את פצועי הקרבות על העיר העתיקה.¹³ לבית החולים הובאו הפצועים באמבולנס צבאי, ושם הם זכו לקבל טיפולים שלהם נזקקו, כולל ניתוחים.

הסגל הרפואי בבית החולים של הלגיון כלל ארבעה רופאים, מהם שלושה זרים ורק אחד ירדני. היו בהם אנגלי, גרמני ויוגוסלבי. הרופאים הזרים היו, לטענת הפצועים הישראליים, אנטישמים. באחד הימים ביקר בבית החולים בזרקא ד"ר וינדזברג, רופא הגוש. ד"ר וינדזברג טיפל בפצועי הגוש במהלך הקרבות והכירם היטב ואף הלך עימם לשבי. את ביקורו בבית החולים של הלגיון הוא ניצל כדי לבדוק את הפצועים הישראליים שאושפזו שם.

כוח העזר הרפואי הירדני כלל אחים ואחות אחת, ובהם גם אח שהתנהגותו גבלה - לפי עדויות הפצועים הישראליים - בסדיזם. תלונותיהם על גסותו הביאו בסופו של דבר להחלפתו באח אנושי יותר.

בית החולים נראה כ"מחנה אוהלים יפה, שבו היו פזורים כמה צריפים ובתי חימר".¹⁴ על הפצועים הועמדה שמירה מזוינת שמטרתה הייתה להגן עליהם מפני "טיפוסים עוינים... שייכנסו פנימה וינסו לעשות בנו לינץ'". ההגנה על צריף הפצועים התהדקה במיוחד בזמן ביקורת שערכו במקום "אנשים מקורבים למלכות" ואף בני המלוכה בעצמם. בבית החולים של הלגיון בזרקא טופלו יותר מאלף פצועים ערבים מהקרבות, ובהם "פצועים קשה, קטועי ידיים ורגליים". שילוב פצועים ישראליים בקרבת פצועי קרבות ירדנים עורר, כצפוי, מתח, והערבים ניסו לעשות שפטים בפצועים הישראליים. ללא הגנת החיילים הירדנים הם היו מוציאים לפועל את זממם.

אותם הצוותים הרפואיים ניתחו את פצועי הלגיון ואת הפצועים הישראליים, אך הפצועים הישראליים הועברו כל הזמן לסוף התור, שכן לבית החולים זרמו ללא הרף פצועים חדשים של הלגיון מהקרבות בארץ ישראל.¹⁵

קיימות כמה עדויות שלפיהן נוצלו הטיפולים הרפואיים בשבויים לחקירות מודיעיניות, ובמיוחד בשלב ההרדמה לפני הניתוח, כשהמנותחים כבר לא היו במלוא חושיהם.

את הפצועים באו לבקר - כפי שמחייבת אמנת ז'נווה - נציגי הצלב האדום. אלה בדקו את פניהם האישיים ואת מצבם הבריאותי. לביקורם הייתה גם מטרה נוספת: למסור לנציגי צה"ל את שמות הפצועים ולדווח להם על מצבם הרפואי. כמו כן הם העבירו דואר וחבילות מהמשפחות בארץ ומהשבויים למשפחות. את המכתבים נדרשו השבויים לכתוב באנגלית כדי שהצנזור הירדני יוכל לקרוא אותם ולצנזרם במידת הצורך.¹⁶

משהוטב מצב הפצועים בבית החולים של הלגיון, דאג רופא הגוש, ד"ר וינדזברג, להקמת בית חולים במחנה השבויים באום אל-

מיוחדת עם סגל המחנה - מה שסייע מאוד להקטין את החיכוך בין שני הצדדים עד למינימום. מערכת היחסים הזאת גם יצרה "הבנה וסימפטיה ולבסוף גם גילויי אהדה מצד השוברים".¹⁰ השפעתו של בלובשטיין על השבויים מחד ועל חיילי הלגיון מאידך הייתה גדולה ונבעה בעיקר מנועם אישיותו ומשליטתו בערבית. כשחייל ירדני רצה חופשה או פריוילגיה אחרת, היה פונה ליוסף ומבקש ממנו להמליץ בפני אבו עלי, הקצין הירדני. עד כדי כך הייתה רבה השפעתו.

מערכת היחסים המשופרת באה לידי ביטוי גם במשחקי כדורגל משותפים בין השבויים לבין חיילי הלגיון. במשחקים האלה השתדלו השבויים תמיד להפסיד כדי לא להעלות את חמת הלגיונרים.

במשך הזמן הוחלף רוב סגל החיילים השומרים בגלל יחסים לא טובים בינם לבין עצמם שבאו לידי ביטוי בהלשנות הדדיות ובתככים שונים. בשלב מסוים אף מונה למפקד מחנה השבויים הקצין חכמת בק, שהיה מפקד היחידה שכבשה את גוש עציון ולקחה בשבי את אנשיו. הוא פיקד על המחנה במשך שלושה שבועות.

להלן שלוש דוגמאות הממחישות את מערכת היחסים הטובה שהתפתחה בין מפקדת המחנה לשבויים. אלה מסופרות בזיכרונותיו דן הורוביץ:

1. מפקד המחנה, אבו עלי, כתב מאמר אוהד על מדינת ישראל ועל היהודים. הוא טען בו "שרצוי מאוד לעשות שלום עם מדינת ישראל" (יש לזכור שהמאמר נכתב בשלהי מלחמת העצמאות,

ביום שבו עזב רס"ר המחנה אבו עאקף את תפקידו, הוא נפרד באופן אישי מכל אוהל והתנצל בפני כל שבוי שאותו היכה במגלבו בעבר. עד כדי כך השתנה יחסו לשבויים



כאשר קיומה של מדינת היהודים כבר היה עובדה מוגמרת). לדבריו, "העם היהודי הוא חרוץ, וכדאי לממלכת ירדן לקשור קשרים כלכליים ועסקיים עם מדינת ישראל".¹¹ את המאמר הראה אבו עלי ליוסף בלובשטיין וביקש את חוות דעתו. בלובשטיין הופתע מתוכן המאמר ולא האמין למראה עיניו. הוא ביקש מהקצין שלא ישלח את המאמר לדפוס פן יבולע לו. עד כדי כך התפתחו יחסי האמון בין שני הצדדים.

2. היישוב בארץ שלח לשבויים מדים צבאיים חדשים ומכונות תפירה שבעזרתן היו צריכים השבויים לתקן את המדים ולהתאימם למידותיהם. השבויים, שרצו להדק את קשריהם עם מפקדת המחנה, הזמינו גם את קצין הלגיון להתאים לו זוג מדים חדשים. אלה מצאו חן בעיניו. הקצין הזה הזמין גם מפקדים אחרים, והחייטים התאימו גם להם מדים חדשים ממדי צה"ל.

3. הדוגמה השלישית היא פרידתו של רס"ר המחנה, אבו עאקף, מתפקידו. אף שבהתחלה הוא נהג להצליף בשבויים במגלבו, הרי במשך הזמן השתפר יחסו, והוא למד לכבד את השבויים, והם למדו לכבד אותו. ביום שבו עזב את המחנה נערך לו מסדר חגיגי בנוכחות השבויים, ובו נשא אחד מהם דברי פרידה חמים. דבריו

ג'ימאל. בית החולים הזה צויד בציד רפואי ובתרופות שנשלחו אליו מהארץ ומהצלב האדום. בית חולים מוקם בארבעה אוהלים גדולים שהתקבלו מהלגיון הירדני. הלגיון גם סיפק מיטות וארונות. בית חולים המאולתר הזה טיפל גם בפצועים שלא נשלחו לבית החולים של הלגיון בזרקה ובאנשי המחנה שחלו או שנעקצו על ידי רמשים שונים. כמו כן אושפזו בו חולה רוח שנפטר לאחר זמן מה, חולה אפילפסיה ואדם שנתקף "בהתקף שיגעון בלחץ חיי המחנה".¹⁷ שישה שבועות לאחר הגעת השבויים למחנה הגיעו אנשי הצלב האדום לבית החולים והביאו עימם "ארגז גדול ובו תרופות, תחבושות וחומרי רפואה".¹⁸ משלוח ציוד רפואי גדול הגיע למרפאה בראש השנה תש"ט (1.9.48), ועימו "מרפאת שיניים מושלמת" בעבור ד"ר טאוב, רופא השיניים הקשיש שהתגורר במשואות יצחק. מנהל בית החולים היה ד"ר קורנבליט, ולצידו פעלו ד"ר וינדזברג (מנתח), ד"ר טאוב (רופא השיניים) וד"ר קליין מהעיר העתיקה. סייעו להם החובשים אוריאל אופק מהפלמ"ח ונפתלי גרינשפן מכפר-עציון. אוהל החובש שימש לאחסון הציוד הרפואי, ולכן היה סגור בפני חיילי הלגיון. עקב גודלם הפכו אוהלי בית החולים למרכז המחנה. שם נערכו כל הישיבות החשובות. בהם נבדק כל שבוי חדש שהגיע, ואם היה פצוע - קיבל שם מיד טיפול. כ-10% מהשבויים במחנה היו פצועים. בשלב מסוים נותרו בבית החולים רק חמישה שבויים חולים, והצוות הרפאי, שכלל רופא

במסגרת האוטונומיה שקיבלו השבויים במחנה הוטלה עליהם האחריות לחלוקת המזון והמים - מה שביטל את הצורך בכניסת חיילי הלגיון לתוך המחנה, חוץ מאשר למפקד הבוקר והערב



וחובש, טיפל גם בסגל הירדני. עד מהרה רכש לעצמו בית החולים שם בזכות הטיפול המקצועי שהוא העניק, וגם קצינים מצמרת הלגיון הגיעו אליו מדי פעם כדי לזכות בטיפול רפואי. בגיליון הראשון של עלון השבויים "תיל" כתב אחד הרופאים על תפקידו במחנה: "החייל שמילא את תפקידו בקרב הפסיק את מלחמתו עם נופלו בשבי. לעומתו, הרופא גם בשבי עודנו במלוא תפקידו. עודנו ממשיך להילחם למרות הימצאו רחוק מהארץ ומבתי החולים שלה, רחוק ממחסני התרופות והציוד, מנותק מהעולם המדעי על הישגיו החדשים. אבל את תפקידו הקשה בתנאים אלה ממשיך הרופא למלא בנאמנות: שומר הוא על בריאות האנשים למרות אמצעי הדלים: פניצילין אין, גבס אין... ולמרות זאת הפצועים מבריאים, והחולים מחלימים".¹⁹

הנשים בשבי

89 נשים ישבו בשבי הירדני - 86 מגוש-עציון ושלוש מנהריים. הן ישבו רק שישה ימים בשבי באום אל-ג'ימאל ולפני כן שבועיים

בבית-לחם ובחברון עד שהוחזרו הביתה דרך הכפר קאקון שבנפת טול-כרם.

הנהלת המחנה התחבטה רבות בנוגע לשמירה על הבנות בשבי. בסופו של דבר "הודענו לחיילי הלגיון שכולן נשואות, והן תתגוררנה עם בעליהן באוהלים... וזאת מתוך כוונה שבמחנה איתנו הן תהיינה מוגנות מהתנכלויות של השומרים ושל החיילים. אלה היו שייכים לאנשי הז'נדרמריה, משטרת הרוכבים, שהיו חיילים מקצועיים ומסוכנים מאוד".²⁰

כאמור, שה הנשים בסך הכול שישה ימים בשבי. בפרק הזמן הזה הן זכו לביקור חטוף של מלכת ירדן שהייתה מלווה בפמליה שלה. המלכה ביקשה לראות רק 15-20 נשים שביות, ואלה הוצגו בפניה דרך גדר המחנה. הביקור היה קצר, ובמהלכו נשאלו השביות מה שלומן, כיצד מתייחסים אליהן השוברים ואם הן נזקקות לדבר מה.²¹ השביות שוחררו ב-6 ביוני 1948. הן הוסעו ממחנה השבויים לטול-כרם, ושם דאגו אנשי הצלב האדום להפסקת אש מקומית כדי שניתן יהיה להעבירן בשלום לצד הישראלי. למרות זאת החלה לפתע הפגזה עיראקית לעבר הכפר קאקון שאותו כבש צה"ל יום קודם לכן. אנשי הצלב האדום השיגו שוב הפסקת אש, ובחסותה הועברו הנשים לצד הישראלי. שם חיכו להן בני משפחה, נציגות של ארגוני נשים וקהל רב. מקאקון הן הוסעו לתל-אביב.²²

עם חזרת השביות התברר לציבור בארץ מי מהלוחמים בגוש עציון ובעיר העתיקה שרד ונפל בשבי ומי מהם נפל (או נרצח לאחר שהרים ידיים). כן נודע לציבור על מצבם של השבויים ועל כך שהם סובלים ממחסור במזון ובביגוד.

חלוקת מזון ומים לשבויים

במסגרת האוטונומיה שקיבלו השבויים במחנה הוטלה עליהם האחריות לחלוקת המזון והמים. מהרגע שבו קיבלו השבויים את האחריות לנושא הזה שוב לא הייתה סיבה לכניסת חיילי הלגיון לתוך המחנה, חוץ מאשר למפקד הבוקר והערב.²³

החלוקה העצמית נועדה לא רק לשרת את רעיון האוטונומיה הניהולית אלא גם למנוע את אי-השוויון ששרר בעת שהלגיונרים חילקו את המזון ואת המים. הראשונים בתור קיבלו מהלגיונרים מנות גדולות, לעיתים כפולות, ואילו לאחרונים בתור לא נותר לעיתים דבר.

את המזון ואת המים חילקה יחידת משטרה צבאית שהקימו השבויים. לחלוקת המזון היה אחראי אברהם רטנר ולחלוקת המים - שמואל בוגלר. ביחידת המשטרה הצבאית היו שישה-שבעה שבויים, ומשימתם העיקרית הייתה למנוע מריבות בין השבויים על האוכל. שיטת החלוקה שהנהיגו השוטרים הצבאיים כללה הטלת עוצר כללי על המחנה בזמן החלוקה. המזון והמים חולקו לפני טורי האוהלים. כשקראו השוטרים את מספרו של טור אוהלים, יצאו יושביהם וקיבלו אוכל כשר או בלתי כשר לפי בחירתם. החובש קיבל מזון גם בעבור הפצועים והחולים בבית החולים. באופן החלוקה הזה הוקטנו הסיכונים לגנבות מזון, והחלוקה נעשתה באופן שוויוני ככל האפשר. המטבח להכנת האוכל הוקם בתוך צריף מחוץ לגדר המחנה, מול השער. המטבח היה למעשה מורכב משני מטבחים: כשר ולא כשר.

הבישול נעשה בדודי נחושת גדולים, כמו הדודים שבהם בישל הצבא הבריטי. האש הוסקה בעצים. הטבח האחראי לבישול האוכל הכשר היה אדם דתי משבויי העיר העתיקה.

כל עוד ניזונו השבויים רק מהאספקה שקיבלו מהלגיון, הם סבלו ממחסור ומרעב. תמורת הגדלת מנות המזון ביקשה הנהלת המחנה תרומות מהשבויים והתחייבה שהכסף יוחזר לתורמים עם שחרורם. לכן אף ניאיתו הלגיונרים לתת קבלות בתמורה לכל תרומה. לאחר שהשבויים סירבו לתרום מכסף, החלו מתנדבי המשטרה הצבאית "לשכנע אותם לתרום".²⁴ בכסף הזה קנו נציגי השבויים "פיתות, ירקות – ופאקוסים (סוג של מלפפונים) שהיו גיוון מרענן למנה הרגילה וכמובן הוסיפו גם ויטמינים למזון שאכלנו עד כה".²⁵

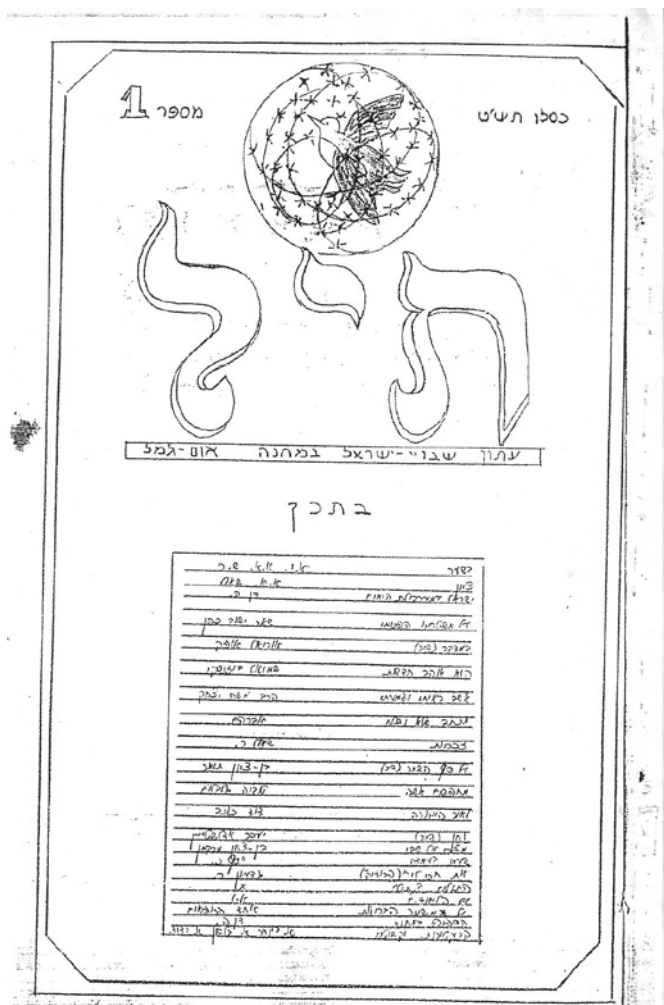
החלוקה המאורגנת של המזון ושל המים במחנה הכניסה את המחנה למשטר מסודר. החלוקה השוויונית של המים ושל המזון ותוספת הפיתות שנרכשו הקלו על הרגשת הרעב. משהגיעו חבילות המזון מהארץ, ועימם גם כסף, השתנה המצב לחלוטין. עם זאת היה זה שינוי כמותי בלבד. איכות המזון הייתה גרועה. לפחיות הביסקוויטים חדרו תולעים, וריחן היה רע. רק אחרי שנאכלו שימורי הביסקוויטים הישנים והגיעו הקופסאות החדשות, השתנה טעמם והם היו טריים יותר.²⁶ מחנה אום אל-ג'ימאל שכן בלב המדבר, ולא היו בו או בסביבתו מקורות מים. את מי השתייה היה צריך להביא מזרקא - מרחק של 35 ק"מ מהמחנה - באמצעות מכלית מים. המכלית הייתה מתקלקלת לעיתים תכופות ונזקקת לגרירה. לעיתים, כשהמכלית התקלקלה קרוב למחנה, היו מזעיקים שבוי בשם איציק ויס, שהיה מכונאי, והוא היה מתקן אותה.²⁷

כל עוד ניזונו השבויים רק מהאספקה שקיבלו מהלגיון, הם סבלו ממחסור ומרעב. תמורת הגדלת מנות המזון ביקשה הנהלת המחנה תרומות מהשבויים והתחייבה שהכסף יוחזר לתורמים עם שחרורם



עיתון ה"תיל"

שני גיליונות של עיתון מחנה השבויים ה"תיל" ראו אור בחורף תש"ח. הראשון הודפס לקראת 29 בנובמבר 1948, והשני יצא חודש מאוחר יותר, לקראת חג החנוכה. העיתון הפנימי "שיקף את חיינו באום אל-ג'ימאל. עיקר מטרתו הייתה לתת תעסוקה לכישרונות הרבים בין השבויים וכלי ביטוי ותעסוקת מה לשבויים המשועממים וחסרי התעסוקה". כן יועד העלון לשמש "מזכרת מתקופה זו של החיים". העיתון נקרא "תיל" "כי בתיל נולד... תיל הסוגר על שבויי ישראל אשר מנגד יחזו בתקומת ישראל למענה לחמו, ואלה יצאו לחזור מניכר".²⁸ היוזמה להוצאתו הייתה של ולטר איש נהריים,²⁹ והוא גיבש סביבו כמה בחורים בעלי כישרון כתיבה. למערכת נבחרו שלושה: (ולטר, שאול ר' ובן ציון תומר). תפקידם העיקרי היה לפנות אל השבויים במחנה ולעודדם לכתוב סיפורים, שירים וחומר עיתונאי



"התיל" - עיתון המחנה | עבודת המערכת והכתיבה גיבשה את השבויים, חיזקה את ביטחונם העצמי שנפגע בעת נפילתם בשבי והעניקה להם תעסוקה ועניין

אחר. רכו הקניות, שהחזיק בידיו את כספי הקניות המרוכזות, יעקב ק', הקציב "סכום כסף לקניית גיליונות נייר ונייר העתקה".³⁰ מאחר שהתנאים בשבי לא איפשרו שימוש במכונות דפוס, "נבחרו שני בחורים שכתב ידם נאה וברור", ותפקידם היה להעתיק את העיתון. את השירים שהופיעו בעלון הם אף ניקדו. את שער העלון צייר שבוי בשם שאול.

משיצא הגיליון הראשון ולאחר ברכת "שהחיינו", בירכה הנהלת המחנה "את הכותבים ואת הקוראים בברכה כפולה, שיהא זה עיתון שיופיע בהתמדה ולעיתים מזומנות ובברכת משנה: יהי רצון שגיליון 'תיל' הבא יופיע עם שחרורנו".

בין המאמרים שהופיעו ב"תיל" מספר 1: "ישראל במערכות הימים" - רשימה פוליטית מאת דן הורוביץ, "על משטרנו הפוליטי" שכתב שאר ישוב כהן (שלימים נבחר לרבה הראשי של חיפה), "הוא אוהב חדשות" - פיליטון מאת שמואל בזינסקי, "מכתב שלא נשלח" מאת אברהם ו"מחפשים אישה" - מאת טוביה גלבלום. עבודת המערכת והכתיבה גיבשה את השבויים, חיזקה את ביטחונם העצמי שנפגע



השבויות חוזרות ממחנה השבויים | עם חזרת השבויות התכבדו לציבור בארץ מי מהלוחמים כגוש עציון ובעיר העתיקה שרד ונפל בשבי ומי מהם נפל (או נרצח לאחר שהרים ידיים). כן נודע לציבור על מצבם של השבויים ועל כך שהם סובלים ממחסור במזון ובביגוד

הנשק בין ישראל לירדן החלו ברודוס ב־4 במרס 1949. בראש המשלחת הישראלית עמד ראובן שילוח, ולצידו היו סא"ל משה דיין, סא"ל דן לנר ויועץ משפטי. אלה נשאו ונתנו עם המשלחת הירדנית שבראשה עמד קולונל צידקי אל־ג'ונדי, שלושה קצינים ויועץ משפטי.

ב־23 במרס 1949, עוד בטרם נחתמו ההסכמים, הוחזרו השבויים לארץ. כבר בסוף פברואר 1949 התבשרו השבויים שמועד שחרורם קרוב, ולקראתו הם חולקו לארבע קבוצות. "הנהלת המחנה קבעה קריטריונים לתור לחזרה הביתה לפי מצב הבריאות, הגיל והמצב המשפחתי".³²

החזרת השבויים לארץ אכן נעשתה לפי התור שקבעו השבויים עצמם. בקבוצה הראשונה הוחזרו בעיקר זקנים וחולים והיא כללה כ־70 איש. הקבוצה השנייה כללה כ־100 איש, והיא "הורכבה מהפצועים וכן מנציגי הגופים השונים שהיו במחנה השבויים".³³ הקבוצות הוסעו במשאיות דרך המדבר מערבה לירושלים והגיעו אל שער מנדלבאום שהיה המעבר הרשמי בין ממלכת ירדן למדינת ישראל. שם עברו השבויים את מתחם השער ועברו לידי חיילי צה"ל ובראשם משה דיין, שהיה אז המפקד הצבאי של ירושלים.

בעת נפילתם בשבי והעניקה להם תעסוקה ועניין. בגיליון השני בולטות בעמוד השער הרשימה "בשער" בחתימתם של ראשי המערכת ובמיוחד הרשימה "הביתה" המבטאת את הגעגועים לבית ולארץ. בגיליון התפרסמו שירים רבים, ובהם שיר של אוריאל אופק, שלימים הפך לאחד המשוררים הבולטים בארץ והתפרסם במיוחד בזכות שירי הילדים שלו. שירו "שקיעה" נושא עימו מוטיבים מחיי מחנה השבויים במדבר וגעגועים לאחת שנותרה מאחור. בגיליון התפרסם גם שירו של יעקב אידלשטיין "משירי הכסף". השיר עוסק בגעגועים לחופש ולבית. משורר נוסף שכתב לעלון והמשיך לכתוב גם לאחר השחרור הוא בן ציון תומר, ששירו "ראונו נא באים" פורסם בגיליון מספר 2. בשיר הזה מבטא תומר את הגעגועים לחיי הכפר והאיכרות. בולטת גם רשימתו של שאול ר' "מסכת M.L." העוסקת בחיים בשבי ובעיקר בצמא למידע ובשמועות שמתרועעות בין השבויים.

השחרור

המלחמה עם ירדן הסתיימה באופן רשמי בהסכם שביתת הנשק שנחתם ב־3 באפריל 1949.³¹ השיחות הרשמיות על הסכמי שביתת

עם כניסתם למערב ירושלים לא נפגשו השבויים עם בני משפחותיהם ועם ידידיהם, אלא הוסעו מירושלים לקריית־ענבים, שם קיבלו את פניהם שרי הממשלה והפקידות הבכירה (אך שוב נפקד מקומם של בני המשפחות). משם הם הוסעו למחנה צריפין ועברו סדרת בדיקות וקיבלו חיסונים.³⁴ לאחר מכן הם עברו תהליך של חיול פורמלי לצה"ל (מהלך שנמנע מהם עקב שהותם בקרבות ובשבוי).

הוויכוח על הנפילה בשבי

נפילת לוחמים ישראלים בשבי האויב במלחמת העצמאות עוררה ויכוח ציבורי נוקב שלא הוכרע מאז. מצד אחד נטען שלוחמים רשאים להיכנע אם הם נקלעים לנחיתות קשה, והמשך לחימתם לא יביא שום תועלת ורק יגרום לנפילתם. את הצד שכנגד היטיב לבטא אבא קובנר, קצין התרבות של חטיבת גבעתי. בתגובה לנפילתם בשבי של מגני ניצנים הוא כתב בדף הקרבי תחת הכותרת "נפילת ניצנים - כישלון":



נפילת לוחמים ישראלים בשבי האויב במלחמת העצמאות עוררה ויכוח ציבורי נוקב שלא הוכרע מאז

"הכישלון חמור... בית אין מגינים על תנאי. הגנה משמעת בכל כוחות הגוף והנפש, ואם יפקוד הגורל: טוב ליפול בחפירות הבית מאשר להיכנע לפולש רצחני... להיכנע כל עוד חי הגוף, והכדור האחרון נושם במחסנית, חרפה היא; לצאת לשבי הפולש - חרפה ומוות". אבא קובנר, ממנהיגי מרד גטו וילנה, פרטיזן שלחם בנאצים, ראה בנפילה בשבי מעשה פחדני שאותו יש לגנות. כניעה בהגנה על הבית היא בעיניו כישלון בקרב, כישלון לא יסולח. במקומו יש לבחור בברירה ההפוכה - ההתאבדות.

את הגישה ההפוכה ייצג אברהם טמיר, שפיקד על פלוגה שהגנה על גוש עציון. אחד מלוחמיו, שנפצע קשה בקרבות על הגוש ונפל עימו בשבי, יצחק קופ, מספר בספרו "גדוד מכמש בקרבות ירושלים"³⁵ על תקרית שממנה ניתן ללמוד על עמדתו של טמיר בסוגיית השבויים. לאחר שהשבויים המשוחררים חוילו בצריפין, הם אולצו לבצע תרגילי סדר. במילים אחרות: טיטור אותם ללא רחם. במקרה עבר במקום אברהם (אברהם) טמיר (אז הוא נקרא אברהם טריינין) והתרגז. הוא "ניגש אל הקצין... ושאלו עליו: 'עמוד אתה דום! קפוץ אתה לדום בפני הבחורים האלה! אתה בכלל יודע מי הם? הם גיבורים!'"

לפי הגישה הזאת, חייל שנקלע למצב שבו אין הוא יכול להמשיך להביא תועלת (למשל, כי התחמושת אזלה) או שהוא נקלע לנחיתות קשה שאין ממנה מוצא זולת התאבדות או כניעה, רשאי להרים ידיים. על פי הגישה הזאת, החיים קדושים, ואין לוותר עליהם שלא לצורך.

אחרית דבר

במרס 1996, 48 שנים לאחר השחרור, חזרו לאום אל-ג'ימאל כ־300 שבויים לשעבר ששהו במחנה. לאזובתם התברר להם שהמחנה פורק ולא נותר לו זכר.

הערות

1. אלי שילר, "אום אל-ג'ימאל" בתוך: גבי ברקאי, הילל גבע ואלי שילר (עורכים) "אתרים ומקומות בירדן", **אריאל, כתב עת לידיעת ארץ־ישראל**, 110-111, נובמבר 1995, עמ' 161-167.
2. מדובר בפנס שמקור האור שלו היה אש. חומר הבעירה היה נפט או בנזין. הפנס הזה הפיץ אור חזק במיוחד.
3. אתר ההנצחה והמורשת בכפר־עציון, עמ' 1. האתר משמש אכסניה לאוסף מסמכים, זיכרונות ועדויות של שבויים ששהו במחנה השבויים באום אל-ג'ימאל.
4. יצחק קופ, **גדוד מכמש בקרבות ירושלים במלחמת העצמאות**, אתר ההנצחה הממלכתי ומוזיאון גבעת התחמושת, 2002, עמ' 308.
5. **שם**.
6. **שם**, עמ' 306-307.
7. זכויותיהם של שבויי מלחמה קבועים באמנת ז'נובה השלישית (1929). העיקרון המרכזי שעליו מבוססת האמנה קובע שכל חייל שנופל בשבי הוא במעמד של שבי מלחמה ולא במעמד של אסיר. האמנה מפרטת את חובותיו של השבוי כלפי שבויי המלחמה שבידיו ומדגישה את האחריות המוטלת עליו לגורלם. הכוח השובה רשאי ליטול משבויי המלחמה אך ורק את חופש התנועה ולמנוע מהם לשוב להילחם. חובת המדינה השובה לדאוג לצורכי השבוי: מזון, ביטחון, טיפול רפואי, התכתבות עם בני משפחתו. חובתה של המדינה השובה להודיע לרשויות המוסמכות (הצלב האדום) על כל חייל ששבתה ולאפשר לנציגי הצלב האדום לבקר אצלו.
8. מחנה השבויים הישראליים באום אל-ג'ימאל פעל במשך תשעה חודשים - בין 31 במאי 1948 ל־23 במרס 1949.
9. **אתר ההנצחה והמורשת בכפר עציון**, עמ' 21. למשל, הכותב מציין שרב־סמל המחנה נהג להכות בכל הזדמנות את השבויים במגלבו.
10. **שם**, עמ' 22.
11. **שם**, עמ' 23.
12. ארכיון משרד הביטחון, תיק שבויי גוש עציון. מצוטט גם בגדוד מכמש, **שם**, עמ' 312-317. ראו גם: אוריאל אופק, **מעוז עציון**, מערכות, 1949. רשימת השבויים שאושפזו בבית החולים של הלגיון בזרקא: יוסף קירשנר, יצחק קופ, דוד כהן, נפתלי בלובשטיין, דוד קנופל, יצחק מילר, מרדכי לוי. מאוחר יותר גדל מספר הפצועים ל־111.
13. קופ, **גדוד מכמש**, עמ' 310.
14. **שם**, עמוד 310.
15. **שם**, עמ' 314.
16. **שם**, עמ' 317-318.
17. **שם**.
18. **אתר ההנצחה והמורשת בכפר־עציון**, עמ' 20.
19. **שם**, עמ' 20-21.
20. **תיל מס'** 1, נובמבר 1948.
21. **אתר ההנצחה והמורשת בכפר־עציון**, עמ' 8.
22. **שם**, עמ' 9.
23. **שם**, עמ' 4.
24. **שם**, עמ' 6.
25. **שם**.
26. **שם**, עמ' 7.
27. **שם**, עמ' 8.
28. **שם**, עמ' 338.
29. **שם**, עמוד 24-25.
30. **שם**, עמוד 25.
31. בסעיף 10 בהסכם שביתת הנשק בין ממלכת ירדן למדינת ישראל נקבע ששבויי העיר העתיקה של ירושלים ושל גוש־עציון יוחזרו לישראל.
32. **גדוד מכמש**, עמ' 354.
33. **שם**, עמ' 354.
34. **גדוד מכמש**, עמ' 355.
35. **שם**, עמוד 356.

שליטה ללא חיכוך

באמצעות שימוש מושכל בתווך התת-קרקעי יכול צה"ל לשלוט באוכלוסייה עוינת כמעט בלי להתחכך איתה ובלי להסתבך בזירה הבין-לאומית



פלסטינים במחסום בית-לחם בדרכם לתפילה על הר הבית | לצה"ל יש ניסיון רב שנים בכיבוש מתמשך של שטחים שבהם מתגוררת אוכלוסייה עוינת



רס"ן (מיל') יהודה כפיר
מהנדס אזרחי וסייר טכנולוגי



"טוֹכָה חֶכְמָה מְבֹרָה... טוֹכָה חֶכְמָה מְכֹלִי קָרֵב"
(קהלת ט', ט"ז-י"ח)

מבוא: הקושי לשלוט על שטח עוין

בימים אלה מתגוננת ישראל בזירה הבין-לאומית נגד טענות שלפיהן עשתה פשעי מלחמה במהלך מבצע "עופרת יצוקה". מדינות רבות, ובהן מדינות המערב, גינו את הפגיעות באוכלוסייה לא מעורבת וטענו שהפגיעות האלה מנוגדות לאמנות הבין-לאומיות. גם צבאות אחרים נלחמו ועדיין נלחמים נגד גורמי טרור בתוך אוכלוסיות צפופות ועוינות - כפי שצה"ל נלחם ברצועת עזה במבצע "עופרת יצוקה" - אך מאחר שישאל אינה מעצמה שיכולה לעשות ככל העולה על רוחה וגם אינה נהנית מתמיכה בין-לאומית, הביקורת נגדה הולכת ומתרחבת. עד כדי כך קשה הביקורת נגד ישראל שקצינים בכירים נאלצים לעיתים לבטל נסיעות לחו"ל מחשש שיעצרו וישפטו.

רבים יאמרו שגם נוכח המציאות הזאת אין לישראל ברירה אלא להמשיך לפעול כפי שפעלה עד עתה, אך עולות השאלות הבאות: האם באמת אין לנו ברירה אחרת? האם אין ביכולתנו להשיג את מטרותינו המבצעיות ללא שפיכות דמים מיותרת? האם אין אפשרות לעצור מחבלים שאינם לובשים מדים ומסתתרים בקרב אוכלוסייה אזרחית בלי לפגוע באוכלוסייה לא מעורבת? האם לא ניתן לרכוש את אמון האוכלוסייה תוך כדי לחימה וכיבוש כך שתקיא מתוכה את מי שמסכנים את ביטחונה?

לצה"ל יש ניסיון רב שנים בכיבוש מתמשך של שטחים שבהם מתגוררת אוכלוסייה עוינת. שלטון הכיבוש הזה קיבל הגדרות המלמדות על הבעייתיות הרבה של המצב הזה כגון "הבוץ הלבנוני" או "הבוץ העזתי". לכן אין זה מפליא שהצבא משתדל עד כמה שאפשר להימנע מלשלוט על אוכלוסייה עוינת, שכן השליטה הזאת שוחקת מאוד הן את משאביו הפיזיים והן את המשאבים הנפשיים של החיילים ושל מפקדיהם.

הניסיון שלנו ושל צבאות אחרים מלמד כי כיום לא ניתן לכוון שלטון אוהד בקרב אוכלוסייה כבושה עוינת באמצעות הישענות על צבא חזק - יהיה המתוחכם והמודרני ביותר. ההוכחות לכך ניתנו בלבנון, בעזה, בווייטנאם, באפגניסטן, בעיראק ובמקומות רבים נוספים. למשל, עד לא מכבר התלבטו האמריקנים אם להכניס כוחות נוספים ללחימה נגד כוחות הטאליבאן באפגניסטן ולהסתכן בנפגעים רבים יותר ובביקורת ציבורית הולכת וגוברת. בממשל העריכו שהביקורת הציבורית הגוברת תחייב בסופו של דבר להורות על נסיגה חד-צדדית, דהיינו להודות בתבוסה במלחמה. נשיא ארה"ב החליט לקצר את מהלך העניינים הכמעט בלתי נמנע הזה והודיע מראש על כוונתו לפנות את הכוחות האמריקניים מאפגניסטן עד יולי 2011. אך האם אכן מדובר במהלך עניינים בלתי נמנע? האם אין דרך להמשיך לשלוט בשטח בלי להתחכך באוכלוסייה העוינת ובלי לעורר ביקורת נוקבת מבפנים ומבחוץ?

צה"ל גיבש במשך השנים עקרונות שליטה על שטח עוין אשר מצד אחד מפחיתים למינימום את החיכוך עם האוכלוסייה הכבושה ומצד אחר מצליחים למנוע זליגה של טרור מאותו השטח. העקרונות האלה כוללים את המרכיבים הבאים:

- **שימוש במודיעין.** הוכח שמודיעין אמין וזמין הוא אמצעי ראשון במעלה לאיתור מחבלים ואמל"ח. מידע חיוני ניתן להשיג באמצעות שיתוף פעולה עם גורמים שונים באוכלוסייה הכבושה: סוחרים, שלטון מקומי ואפילו עולם תחתון. הכלי המרכזי הוא מתן הטבות למשתפי הפעולה.
- **שיתוף פעולה עם גורמי כוח מקומיים.** "הפרד ומשול" היה מאז ומתמיד שיטת הכיבוש היעילה ביותר. יצירת קבוצות תמיכה מקומיות (כמו צד"ל) מסייעת לכוח הכובש החיצוני בשלושה תחומים: היא מקנה לגיטימציה לשהות בקרב האוכלוסייה העוינת; היא מפחיתה מעומס הפעילות וממספר הנפגעים של הכוח הכובש ומאפשרת בסוף התהליך יציאה מסודרת של הכוח הכובש מהשטח של האוכלוסייה העוינת.

- **שימוש אינטנסיבי בכוח אווירי.** שימוש בכוח אווירי הן להשגת מודיעין והן לביצוע הפצצות מדויקות, כירורגיות, נגד גורמי הטרור מגביל את תנועתם ואת פעילותם. הפעילות בתווך האווירי מביאה לידי ביטוי את היתרונות הטכנולוגיים של צה"ל - או של כל צבא סדיר אחר - על פני הטרוריסטים ולוחמי הגרילה המסתתרים בקרב האוכלוסייה המקומית. הפעילות האווירית פוגעת באופן ממשי בגורמי הטרור וכרוכה בסיכון מינימלי לכוח התוקף. השאיפה היא שרצף של תקיפות אוויריות, הנשענות על מידע מודיעיני מדויק, יכניעו את גורמי הטרור.

- **שימוש בכוחות מסתערים.** השימוש במסתערים - כמו השימוש בכוח האווירי - נועד להשיג פגיעה כירורגית במחבלים. תקיפות המסתערים על הקרקע מערערות עוד יותר את המחבלים בשל הפגיעה בתחושת הביטחון שלהם כשהם פועלים בקרב אוכלוסייה אזרחית אוהדת. עם זאת, השימוש במסתערים כרוך בסיכון גדול הרבה יותר מאשר השימוש בכוח אווירי.

- **השגת הכרעה.** למרות שיטות הפעולה המגוונות האלה קיים קושי רב להשיג הכרעה - במיוחד כאשר נתקלים בחוסר שיתוף פעולה של האוכלוסייה המקומית ואף במרד עממי. ההסבר לכך הוא שהאוכלוסייה, שנמצאת בין הפטיש של הצבא הכובש לסדן של ארגוני הטרור, מעדיפה לרוב לשתף פעולה עם גורמי הטרור, שכן תגובתם עלולה להיות קשה הרבה יותר מתגובות הצבא. דוגמאות אינן חסרות: החמאס הוציא להורג בפומבי, ברחובות הערים, יריבים פוליטיים; מחבלי הטאליבאן כורתים אפים ואוזניים לאזרחים שפועלים בניגוד להוראותיהם. כך נעשה, למשל, לנערות אפגניות שהעזו ללכת לבתי ספר כדי ללמוד או לאזרחים אפגנים שהעזו להצביע בבחירות. צבא מערבי מודרני אינו יכול, ואינו רוצה, להפעיל אמצעי דיכוי ברבריים כאלה, ולכן מפסיד בדרך את המערכה על השליטה באוכלוסייה המקומית. היעדר היכולת להשיג הכרעה גורם להקזת דם הדדית מתמשכת ובסופו של דבר לתבוסת הצבא במערכה ולנסיגת כוחותיו המותשים.

תפיסה חדשה לשליטה בשטח עוין: משר"ם (מודל שליטה רב-מפלסי)

רקע: הפרדה מפלסית בתחבורה

ההפרדה המפלסית מוכרת בעולם האדריכלות והתחבורה. זוהי שיטה ליצירת הפרדה בין שתי אוכלוסיות שונות הנמצאות בתנועה באותו תא שטח. הדוגמה המוכרת ביותר היא ההפרדה המפלסית בין תנועת הרכבות לתנועת כלי הרכב בכבישים. בשל מספרן הרב של התאונות שבהן היו מעורבות מכוניות ורכבות הוחלט לבטל בישראל – באמצעות הפרדה מפלסית – את כל נקודות המפגש של כבישים עם מסילות ברזל.

הפרדה מפלסית בלחימה

כבר בימי קדם נוצל עקרון ההפרדה המפלסית לצרכים צבאיים – בעיקר לצורכי הגנה. אוכלוסיות שצבאות כובשים איימו עליהן לעיתים קרובות הכינו לעצמן מחבואים ומעברים תת־קרקעיים כדי להסתתר או לנוע בחשאי ממקום למקום בלי להתגלות, וזאת כדי למנוע מהאויב להשיג את מטרותיו. מרד בר־כוכבא, למשל, התבסס במידה רבה על שימוש במנהרות שנחפרו בעוד מועד. דוגמה נוספת: יישובים רבים באסיה התיכונה התמודדו בדרך הזאת עם פשיטות של תוקפים. המגינים היו מסתתרים במנהרות ובמערות ומגיחים מהן מדי פעם כדי להילחם בתוקפים שנשארו על פני השטח. לרוב העדיפו הכוחות הכובשים שלא להסתכן בכניסה לתוך המחילות כדי לטהרן.

ההפרדה המפלסית היא שיטה ליצירת הפרדה בין שתי אוכלוסיות שונות הנמצאות בתנועה באותו תא שטח



יש כמובן גם דוגמאות רבות מהעת החדשה. מורדי גטו ורשה ניצלו את מנהרות הביוב כדי להעביר כוחות ממקום למקום וכדי להתגונן מפני כוחותיהם העדיפים של הגרמנים. בדרך הזאת עלה בידי המורדים להפתיע את הגרמנים ולגרום להם אבדות.

המצב היום שונה: אם בעבר נאלצה האוכלוסייה האזרחית להתגונן מפני צבאות פולשים, היום צריכים הצבאות במקרים רבים להגן על עצמם מפני האוכלוסייה העוינת. לא זו בלבד שצבא כובש צריך להתמודד עם העול הלוגיסטי של טיפול בצרכיה של אוכלוסייה אזרחית גדולה, עליו גם לאתר ולנטרל מחבלים שפועלים באופן מוסווה בקרב האוכלוסייה האזרחית ומתוך מתקנים אזרחיים ובהם בתי ספר, בתי חולים ומוסדות דת.

יש אפוא צורך להפריד בין הצבא לאוכלוסייה האזרחית, והדרך הטובה ביותר לעשות זאת היא באמצעות הפרדה רב-מפלסית. זו מאפשרת שליטה על אוכלוסייה עוינת – במיוחד בערים גדולות

וצפופות כמו עזה – כמעט בלי להתחכך איתה.

מהי למעשה שליטה?

בעוד שכיבוש השטח עצמו אינו בעיה – וזאת בשל הפער האיכותי ולעיתים אף הכמותי בין צבאות המערב לכוחות המקומיים במרכזי הטרור במזרח התיכון – הרי השליטה בשטח הכבוש היא סוגיה מורכבת ומסובכת הרבה יותר. כך, למשל, כיבושן של עיראק ושל אפגניסטן היה מהיר מאוד, אך הצבאות הכובשים לא הצליחו לשלוט בהן. מעיראק כבר נסוגו כוחות המערב בעקבות כישלונם למגר את הטרור שם, ומאפגניסטן בכוונתם לסגת בקיץ הקרוב – מאותה הסיבה בדיוק.

זו גם הסיבה שבעטיה מעוניין החמאס למשוך את צה"ל לתוך עזה. ארגון הטרור מעריך שיהיה לו קל לפגוע בצה"ל ולגרום לו אבדות, אם זה ייאלץ לפעול בתוך העיר הצפופה והעוינת.

לעומת זאת, אם יצליח צה"ל ליצור הפרדה מפלסית בעזה, ימשיך השלטון האזרחי של החמאס או של הרשות הפלסטינית לנהל את חיי האזרחים שם ללא התערבות נראית לעין של צה"ל בענייניהם.

כיום מושגת שליטה בשטח ובאוכלוסייה באמצעות תפיסת מבני השלטון, התקשורת והשירותים המרכזיים וכן באמצעות שליטה בדרכים – לרוב באמצעות הצבת מחסומים. השגת שליטה בדרך הזאת מחייבת כוחות גדולים וכרוכה בסיכון רב: החיילים צריכים לבצע משימות שיטור בתוך אוכלוסייה עוינת וחשופים להתקפות גרילה. כל תגובה קשה על התקפת גרילה לא רק שמגבירה את עוינות האוכלוסייה, אלא גם חושפת את ישראל לביקורת בין־לאומית קשה. יתר על כן, כוחות גדולים זקוקים לאספקה רבה, וגם שיירות האספקה חשופות להתקפות הטרור והגרילה. הפתרון המקובל – פריסת כוחות על צירי התנועה – מצריך עוד כוחות, עוד אספקה ועוד לוגיסטיקה. כוחות נוספים שפרוסים על פני הציירים ושיירות אספקה משמעותם עוד מטרות ללוחמי הגרילה ולטרוריסטים.

לעומת זאת, כשמפעילים מודל שליטה רב-מפלסי, הכוחות נמצאים במתחמים מוגנים בנקודות השליטה – מבני השלטון והתקשורת, ואילו התנועה נעשית בנתיבים מוגנים עיליים או בדרכים תת־קרקעיות המקשרות בין נקודות השליטה למחנות שמחוץ לעיר הכבושה. מובן שהמודל הזה אינו מייתר את הכוח האווירי אלא פועל לצידו. כוחות האוויר ימשיכו לתת סיוע אש וסיוע להשגת מודיעין. המעברים התת־קרקעיים ישמשו גם ללחימה נגד גורמי הטרור ויקנו לחיילים שני יתרונות חשובים: היכולת להפתיע את האויב והיכולת להימנע גם במהלך הלחימה מחיכוך מיותר עם האוכלוסייה האזרחית.

הטכנולוגיה להשגת השליטה הרב-מפלסית

קוראים רבים יאמרו בוודאי בשלב הזה שרעיון ההפרדה הרב-מפלסית הוא מצוין, אך לא ניתן ליישמו, שכן הוא מצריך טכנולוגיות מתקדמות שאינן עומדות לרשות צה"ל.

אבל האמת היא, שכיום – בניגוד לעבר – קיימות טכנולוגיות לא צבאיות לבנייה מהירה של מובלים (מנהרות מוגנות) הן מעל לאדמה והן מתחת לאדמה באזורים בנויים. הבנייה נעשית בחלקה באמצעות כלים רובוטיים שמופעלים בשליטה מרחוק מתחת

למבנים ולתשתיות. מובן שלא ניתן לבנות את כל התשתיות בן לילה, אך באמצעות היערכות מתאימה, ובאמצעות התאמת הטכנולוגיות האזרחיות הקיימות לצורכי הצבא, ניתן לנצל את ימי הכיבוש הראשונים, אשר מתאפיינים לרוב בשקט יחסי, לעבודות תשתיות. העבודות האלה יכללו הן את ההפרדה המפלסית והן את מתחמי השליטה המוגנים, שיהיו חסינים מפני תקיפות ישירות ולא יוטרדו מהפגנות רבות משתתפים.

בהנחה שהכיבוש יארך זמן רב, ניתן להתחיל בהנחת התשתיות כבר בשלב הלחימה ולהשתמש בתשתיות האלה להמשך הלחימה: העברת אספקה באופן מאובטח ללוחמים בחזית שנמצאים במגע רצוף עם האויב.

היות שהמובלים האלה משמשים אך ורק כוחות ידידותיים, אין כל בעיה לרשתם בגלאים לאיתור חדירות בלתי רצויות או במערכות למניעת מלכוד של המובלים ושל נקודות הקצה שלהם.

השימושים האזרחיים בטכנולוגיות לחפירת מנהרות

המנהרות הנבנות לצרכים אזרחיים מיועדות בדרך כלל לסלילת מעבר מהיר מתחת למכשולים טבעיים כגון הרים ומכשולי מים, לחיפוש מחצבים או להטמנת פסולת רעילה במיוחד. קיימות כיום שלוש שיטות עיקריות לחציבת מנהרות: באמצעות מכונות חציבה, באמצעות חומרי נפץ ושיטת הריץ-רץ' - חפירת תעלה בשטח, הנחת התשתיות וכיסוין בעפר ובאספלט.

בחזית הטכנולוגיה מצויות מכונות החציבה (Tunnel Boring Machines - TBM). כל מכונה כזאת היא למעשה מפעל נייד

ככל שנקדים לאמץ את מודל השליטה הרב-מפלסי ושיטות אחרות הנוטלות את העוקץ מדוקטרינת הגרילה ומתקשורת עוינת, כך נמצא את עצמנו מוכנים טוב יותר לאיומי העתיד ולהפתעות שמכין לנו האויב



לחפירת מנהרה ולייצובה. המכונה, שנעה על מסילה, דוחפת את עצמה קדימה וחופרת או חוצבת באמצעות ראש מסתובב המכיל להבים. המכונה גורסת את הסלע, מפנה את הפסולת ותוך כדי התנועה תומכת בדפונות המנהרה ומחזקת אותן.

בשנים האחרונות שוכללו מאוד מכונות החפירה האלה - במיוחד מכונות חפירה שקוטן קטן המשמשות להנחת תשתיות אזרחיות. באמצעות המכונות האלה ניתן כיום לחצוב מנהרות להנחת תשתיות מים, תקשורת וכדומה.

על ראש החפירה של המכונה שולט מרחוק המפעיל שיושב מעל פני הקרקע. הוא מכוון את ראש החפירה באמצעות מערכת ניווט המבוססת על טכנולוגיית קרני לייזר. באופן הזה ניתן לבנות מערכת מנהרות מתחת למבנים, מתחת לתשתיות ומתחת למכשולים מכל סוג שהוא - טבעיים או מלאכותיים.

השיטה השנייה היא, כאמור, חציבה באמצעות חומרי נפץ. השיטה הזאת מחייבת זהירות רבה. היא מבוססת על הכנסת חומרי נפץ לעומק הסלע, פיצוץ, פינוי הפסולת וחוזר חלילה.

השיטה השלישית - שיטת הריץ-רץ' - היא הפשוטה מכולן: חופרים תעלה, מכניסים לתוכה את התשתיות הרצויות (צינורות מים או תקשורת, למשל) ולאחר מכן מכסים את החפירה בעפר ובאספלט. השיטה הזאת מקובלת מאוד בהנחת תשתיות עירוניות, אך כרוכה בפגיעה בתשתיות קיימות: לא פעם ניתן לראות בערים שכבישים - גם מרכזיים - נחסמים לפרקי זמן ממושכים לשם הנחת התשתיות בשיטה הזאת.

מעברים מוגנים עיליים ניתן להקים באמצעות לוחות בטון או פלדה טרומיים שמועברים לשטח מהמפעלים או, לחלופין, באמצעות יציקת המעברים.

מתחמים מוגנים בנקודות השליטה בתוך האזור הבנוי ניתן לבנות במהירות באותן השיטות בדיוק. מובן שיש צורך בתכנון מוקדם של המתחמים האלה לפני כיבוש השטח.

סיכום

אויבי ישראל הצליחו ליצור מציאות שבה כל פעולה לגיטימית של צה"ל להגנה עצמית נחשבת במדינות רבות לפשע מלחמה. המציאות הזאת מחייבת את ישראל לנקוט גישה חדשה הנשענת על מיצוי יתרונה היחסי בפיתוח תורות לחימה מתקדמות המבוססות על טכנולוגיות חדישות.

התבססות על מודל שליטה רב-מפלסי הן בשלב הלחימה על עיר אויב והן בשלב השהייה בה תאפשר לצה"ל להשיג את מטרותיו המבצעיות ובמקביל לנטרל את יכולתו של האויב לנצל את האוכלוסייה האזרחית כך שתשמש מגן אנושי בעבורו ותהיה נטל על הכוחות התוקפים.

המצלמות של כלי התקשורת לא יוכלו לצלם חיילים מתעמתים ברחובות עם אזרחים, שכן החיילים לא יהיו ברחובות! השליטה באש והשליטה בתצפית ימשיכו להיות מהאוויר, והחיילים יגחו מהמפלס הנפרד שלהם רק לפרקי זמן קצרים כדי לקיים פעילות מבצעית נקודתית מוסווית (באמצעות מסתערבים).

כל האספקה להחזקת הכוחות תועבר דרך המעברים המוגנים, ולכן לא תהיה חשופה לפעולות טרור וגרילה. התוצאה: ניתן יהיה להחזיק שטחים נרחבים באמצעות כוחות קטנים ובמחיר זול מאוד בחיי אדם בהשוואה לאבדות שסופגים כוחות ששולטים בשטח בשיטות המסורתיות.

אכן תידרש עבודת בנייה מאומצת תוך כדי התקדמות הכוחות, והעלות שלה תהיה גבוהה, אך במשך הזמן יהיו העלויות האלה זניחות לעומת החיסכון שיושג בחיי אדם ובמשאבים.

לא קל לממש שינויים קיצוניים בתפיסה המבצעית. כדי לעשות זאת יש צורך בהשקעות ובהעזה. ככל שנקדים לאמץ את מודל השליטה הרב-מפלסי ושיטות אחרות הנוטלות את העוקץ מדוקטרינת הגרילה ומתקשורת עוינת, כך נמצא את עצמנו מוכנים טוב יותר לאיומי העתיד ולהפתעות שמכין לנו האויב אשר כבר השכיל להבין שהשימוש באוכלוסייה אזרחית ובתקשורת המערבית מאפשר לו לפעול בחופשיות ובמקביל לכבול את ידה של ישראל.



מי צריך רמ"ט?

כל מפקד מרמת הגדוד ומעלה זקוק לרמ"ט שיתאם בעבורו את עבודתם של כל קציני המטה ויאפשר לו להתמקד בפיקוד ובמנהיגות. רעיונות שעלו באחרונה לבטל את תפקיד הרמ"ט ולהחיות את אגף המטה (אג"ם) אינם מתאימים לצה"ל ועלולים לפגוע בתפקודו



חמ"ל פיקוד דרום במלחמת יום הכיפורים. בתמונה: הרמטכ"ל דדו והאלופים גורדיש וגנדי וויצמן | ההרמ"ט מאפשר למפקד לפקד מהחזית ולעסוק בתכנון המבצעים ומשחרר אותו מהצורך לפקח על הפרטים הקטנים ועל עבודת המטה השוטפת בקרב ובשגרה



סא"ל בעז זלמנוביץ
רע"ן תו"ל בתוה"ד



מבוא

המטה הוא גורם חיוני בתפקוד היחידות במלחמה. אין כיום מטה ועבודת מטה יעילים ומועילים ללא ראש מטה (רמ"ט). המושגים רמ"טיה, רמ"ט ב' ורמ"ט ג', צל רמ"ט, מנהל לחימה (מנל"ח)¹ ומושגים דומים נשמעים במפקדות צה"ל בכל הרמות. בהשתלמות למפקדי האוגדות ולמטותיהם שקיימה מפקדת זרוע היבשה בקיץ 2010 ועסקה במפקדות ובנוהלי פיקוד ושליטה (פר"ש) הוצג ה"חידוש" שלפיו מטה העוצבות בצה"ל מתואם באמצעות ראש מטה (רמ"ט) או מוכוון באמצעות רמ"ט. לא מעט משתתפים חשפו אי-הבנה בנוגע למהותו של הרמ"ט, לתפקידיו וליחס בינו לבין קצין האג"ם.

לכאורה העניין פשוט, מוסדר וברור. מראשיתו של צה"ל מופיע הרמ"ט בתקני העוצבות, והתפקיד הזה גם אויש. התו"ל גם הוא ברור ודי עקבי בעניין הזה:

ראש המטה הוא קצין המטה הבכיר אשר במפקדה והוא אחראי כלפי מפקדו שעבודת המטה תהיה מתואמת כהלכה... בהיותו מתאם את עבודת המטה, יעסוק ראש המטה בכל תחומי פעולתו של המפקד... ראש המטה הוא מפקדם הישיר בפועל של קציני המטה המתאמים.²

מטה שמתואם באמצעות רמ"ט הוא סגנון פיקוד ושליטה המתאים לצה"ל, שבו המפקד נמצא מלפנים. הרמ"ט מאפשר למפקד לפקד מהחזית ולעסוק בתכנון המבצעים ומשחרר אותו מהצורך לפקח על הפרטים הקטנים ועל עבודת המטה השוטפת בקרב ובשגרה. כלומר, המפקד אינו אמור לתאם בעצמו את עבודת המטה.

מדוע במקרים רבים הרמ"ט אינו ממלא את תפקידו?

והנה מבחן שכל מפקד צריך לעשות: האם בסיום הדיון הוא מחלק תפקידים למטה? אם התשובה היא חיובית, סימן שלמעשה אין רמ"ט ואין עבודת מטה מוסדרת וברורה. במקרה כזה הרמ"ט והמטה אינם ממלאים את ייעודם: להקטין את מוטת הבקרה של המפקד. מאחר שבמקרים רבים - רבים מדי - התשובה היא חיובית, ניתן להסיק שמוסד הרמ"ט אינו מתפקד כראוי. נשאלת השאלה: מדוע? ניתן לתת סיבות רבות לאי-תפקודו הראוי של המוסד הזה ברמות השונות. הנה כמה מהן:

- **במפקדת זרוע היבשה, בחיל האוויר, ובאגפי המטכ"ל** (במפקדה הכללית ובחיל הים - עד תיקון שנעשה בשנים האחרונות) האיש שמכונה הרמ"ט אינו ראש המטה, משום שתחומי אחריותו אינם כוללים את כל הגוף המכונה "מטה", שלעיתים אינו מטה כלל. מטה הוא גוף צבאי בעל מאפיינים ארגוניים-תפקודיים הכרחיים מסוימים. גוף החסר את המאפיינים האלה אינו מטה ואינו יכול להיות מטה, גם אם הוא קרוי "מטה". מפקדות זרוע האוויר וזרוע היבשה ואגפי המטכ"ל הם דוגמאות למפקדות שאין להן מטה, ומה שמכונה אצלם "מטה" אינו מאורגן ואינו פועל כמטה של ממש, כפי שהוא מופיע בתורת צה"ל ובתורות של צבאות אחרים בעולם.³ במפקדות האלה בצה"ל מכלול הגורמים הקרוי "מטה" הוא קיבוץ של ראשי

גופי ביצוע, של ממלאי תפקידים האחראים לתחומים מסוימים או של עוזרים אישיים שאינם מאורגנים ואינם מתפקדים כמטה. לכן מפקדות כאלה לוקות בהיעדר מטה של ממש ובהיעדר יכולת ליצור ולקיים עבודת מפקד ומטה ראוייה לשמה. קיומו של ממלא תפקיד הקרוי "רמ"ט" אינו משנה את העובדה שהקצין הזה אינו "רמ"ט" ולו רק מכיוון שהגוף שבראשו הוא עומד אינו "מטה" בשום מובן של המושג, והוא אינו מתפקד כרמ"ט השולט על כלל המטה.

- **בפיקודים המרחביים**⁴ התגבש בשנים האחרונות הנוהג שלפיו תפקיד הרמ"ט הוא התפקיד הראשון שניתן לתא"לים. היו גם תא"לים שזה היה התפקיד היחיד שלהם בדרגה הזאת. בחינת הגדרת התפקיד כפי שהוכתבה להם מצביעה על שונות מפיקוד לפיקוד: היו בהם מי שעשו תפקיד של רמ"ט, אך אחרים היו בפועל "שרי חוץ" והובילו משימות משנה בפיקוד כאילו הם סגני המפקד.

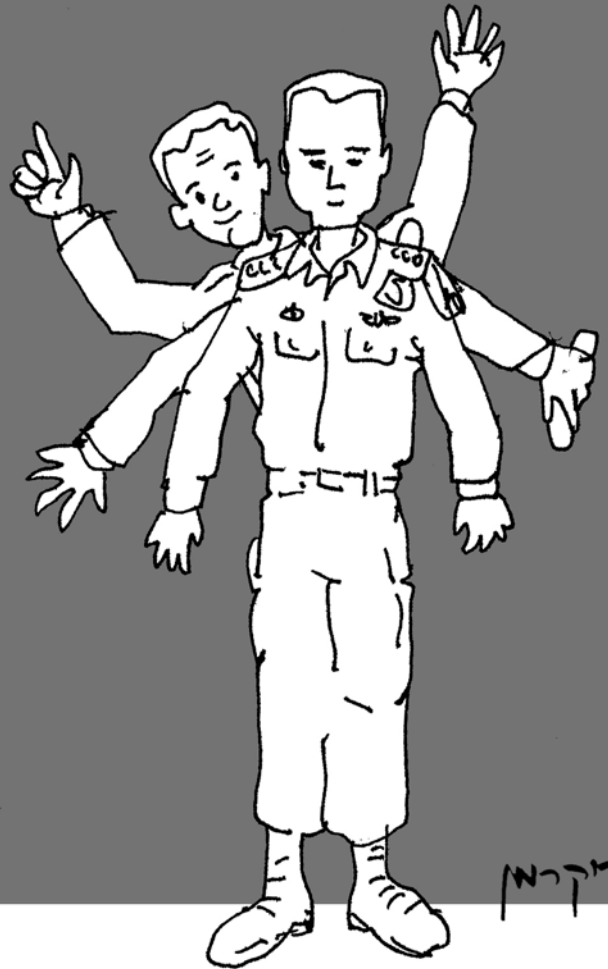
- **באוגדות ובחטיבות המילואים** הרמ"ט הוא איש מילואים. אומנם באוגדות ישנו רמ"ט סדיר, אך זהו תפקיד "עונש" לאותו הקצין, שמיוני המשנה שלו בעת חירום הוא מח"ט. כלומר, הקצין שאמור לרכז את עבודת המטה בעיתות שגרה אינו ממלא את התפקיד הזה בשעה שצריכים אותו במלחמה. לכן הוא אינו מעורב, לרוב, בדברים החשובים באמת: תכנון המבצעים של האוגדה (לעומת זאת הוא עוסק בתכנון מבצעי החטיבה). תחת זאת הוא עוסק בעיקר בעניינים השוטפים. כתוצאה מכך לא מתקיימת עבודת הצוות שאמורה להיבנות סביבו כדי שיוכל למלא את ייעודו בקרב. המבנה של מפקדות העוצבות בצה"ל, המבוסס על שילוב של גרעין סדיר ושל אנשי מילואים, מקשה על עבודת הצוות. יתרונן של רמ"ט מילואים הוא היותו בתפקיד שנים רבות ולכן הוא בעל ניסיון רב, אך בעיני הקצינים הסדירים התפקיד הזה אינו מרכזי ואינו חשוב.

- **בחטיבות הסדירות**,⁵ בחטיבות המרחביות (בט"ש) ובגדודים⁶ אין רמ"ט סדיר, אלא סגן מפקד סדיר (סמח"ט או סמג"ד) ורמ"ט מילואים בחטיבות. רבים שואלים: מהו תפקידו של הסגן? זו שאלה טובה, שכן הסגן הוא לרוב מיותר בעיתות רגיעה, ואילו בעיתות מלחמה הוא אמור להחליף את המפקד במקרה שזה יוצא מכלל פעולה או שהוא מפקד על מאמץ משני או שהוא ממלא משימה אחרת שמטיל עליו המפקד. לעיתים, בעיקר בחטיבות הסדירות, עושה הסגן חלק מתפקידי הרמ"ט יחד עם קצין האג"ם, או שהמפקד מטיל את ריכוז המטה על קצין האג"ם.⁷

מה צריך לעשות?

אפשרות אחת היא לבטל את תפקיד הרמ"ט (כולל התקנים) ולחזור לתקופת האג"ם "הטוב והחביב" והמיושן.⁸ אך האמת היא שהחזרה למבנה של המטה הגרמני-הבריטי המוכוון על ידי האג"ם אינה באה בחשבון בגלל היתרונות של המטה האמריקני המוכוון על ידי הרמ"ט. אלה יתרונות גדולים מאוד שגרמו גם לצבאות "המטה האג"מי" - גרמניה ובריטניה⁹ - לעבור למודל של המטה המושתת על הרמ"ט

בכל הרמות הרמ"ט ממלא את תפקידו במשרה מלאה, כלומר הוא השולט בפועל על המטה ומתאמו. מלאכת התיאום של המטה משמעה שליטה על כל גורמי המטה והכוונתם בכל מטלותיהם בשם המפקד ובמקומו



(המודל האמריקני). היתרונות של המטה הזה הם רבים, ובהם:¹⁰

- **המאפיינים של מוסד הרמ"ט מבטיחים תיאום מובנה מיטבי של המטה בכל הרמות**, כיוון שהרמ"ט הוא מתאם המטה במשרה מלאה. זהו תפקידו הבלעדי. יתר על כן, הרמ"ט, ולא אחד מראשי האגפים, הוא הציר שעליו נשען תפקוד המטה. בתוקף תפקידו הבכיר אחראי הרמ"ט לכל האגפים וגם לתחומים שהם מעבר לאגפים. במילים אחרות: הוא בבירור גם על-אגפי וגם כל-אגפי. יש לו זיקה לכל הנושאים שהם בתחום האחריות של המטה.
- **תבנית של ארגון מטה שלם**. המטה מאורגן בשלוש רמות, לרבות מטה מיוחד (מקצועי). בכל הרמות קיים מטה שלו שלוש רמות תקינות נפרדות: נוסף על רמת הרמ"ט ורמת המטה המתאם קיים המטה המיוחד שהוא רמה קבועה בכל דרג. כתוצאה מכך יש ייצוג קבוע, ממסוד ומסודר של כל המערכים המסייעים ושל כל התחומיים הספציפיים האחרים באופן בלתי נפרד מהמטה ומעבודתו.

- **חלוקת תחומי האחריות של המפקד לתחומי האחריות של המטה - כולל תחומי המבצעים והמודיעין**. במטה האמריקני החלוקה הנזכרת היא מיטבית, בהתאמה מלאה לחלוקה לתחומי העשייה הנהוגים בצבא. כלומר, ישנה חלוקה בסיסית קבועה לארבעת התחומים המרכזיים: המבצעים, המודיעין, הלוגיסטיקה וכוח האדם. המבנה הזה מאפשר ליצור בקלות רבה - לפי החלטה שמותאמת לנסיבות ולפי הצורך - תחומים נוספים של אחריות כללית כגון אחריות למערכות תקשוב, לעניינים אזרחיים וכו'. במטה האמריקני זה נעשה באמצעות מטה מתאם שהוא מיטבי בהרכבו וגמיש, שבו תחומי המבצעים והמודיעין מופקדים בידי שני אגפים ייעודיים נפרדים - אגף המבצעים ואגף המודיעין - שכל אחד מהם ממוקד אך ורק בתחומו.
 - הרמה הנמוכה ביותר של מפקדה שבה ניתן לקבוע מטה שלם ומלא היא - בצבא ארה"ב - מפקדת גדוד (או מפקדה של יחידה בגודל דומה). לעומת זאת המטה הגרמני (לגרסאותיו) בתבניתו התקנית המלאה מתאים - וגם התקיים והופעל - רק מרמת מפקדת החטיבה (או מפקדה של יחידה בגודל דומה).
 - **תאימות למטות במפקדות משותפות (רב-זרועיות) ובמפקדות של כוחות אוויר וים**. התאימות של המטה האמריקני למפקדות האלה היא מיטבית, ולכן ניתן להנהיגו בהן ללא התאמות של ממש. לעומת זאת, תאימות המטה הגרמני למפקדות לא יבשתיות היא אפשרית, אך בעייתית.¹¹
 - **אחידות - ארגון המטה האמריקני זהה בכל הרמות - החל ברמת הגדוד**. לעומת זאת, שיטת המטה הגרמנית - לגרסאותיה - מחייבת שלושה ארגוני מטה שונים: מטה גדודי, ללא אג"ם, מטה עוצבתי חד-רמתי (רמת מטה מתאם בלבד ללא רמ"ט ברמות החטיבה והאוגדה וברמות שוות ערך) ומטה עוצבתי עם רמ"ט - במפקדות מדרג הגיס ומעלה.
- בכל הרמות הרמ"ט ממלא את תפקידו במשרה מלאה, כלומר הוא השולט בפועל על המטה ומתאמו. מלאכת התיאום של המטה משמעה שליטה על כל גורמי המטה והכוונתם בכל מטלותיהם בשם המפקד ובמקומו. בהיותו מתאם המטה נושא הרמ"ט באחריות הכוללת והעליונה ליישום דומיננטיות המבצעים, אך בפועל, כאמור, הוא כל-אגפי ועל-אגפי.

את המטה האמריקני ניתן להגדיר "מוכוון על ידי רמ"ט". מרכזיותו של הרמ"ט בצבא ארה"ב ניכרת גם בכך שברוב הרמות מוגדרים ראשי האגפים המתאמים "עוזרי הרמ"ט ל-".¹² לכן עלינו להישאר בתבנית המטה הקיימת בתקן של צה"ל ובתורתו - מטה מוכוון על ידי הרמ"ט.

המטכ"ל - דוגמה לכל צה"ל

על צה"ל כולו לקחת דוגמה מהמפקדה הכללית (המטכ"ל),¹³ שבה - כפי שקובעת הוראת הפיקוד העליונה: "סגן הרמטכ"ל משמש גם רמ"ט הצבא... ורמ"ט הצבא מתאם ומכוון את פעולות המפקדה הכללית בתחום בניין הכוח ובתחום הפעלת הכוח".¹⁴ במשך רוב שנות קיומו של צה"ל האג"ם לא היה קיים בפועל במפקדה הכללית. סגן הרמטכ"ל היה גם ראש אג"ם ב-50 השנים

סיכום

העמדת תפקיד הרמ"ט במקום המרכזי, הנכון והראוי לו, כולל הכללתו בערוץ המרכזי לפיתוח המפקדים, קביעת יחסי הגומלין בינו לבין המפקד וקציני המטה וכן ההכשרה והאימונים הנכונים למילוי התפקיד הזה הם התרומה החשובה ביותר להפעלה הנכונה, היעילה והמועילה של המפקדות.

תודה לרס"ן דותן דרוק, לסא"ל (מיל') ד"ר יוסי הוכבאום ולמר בנימין עמידור על הערותיהם המועילות. העמדות המובעות במאמר הן שלי בלבד ואינן עמדת תוה"ד

הערות

1. זאת במסגרת חולשת המפקדות וניפוחן. ראו: בעז זלמונוביץ, "ניפוח המפקדות - סכנה ברורה ומיידית", **מערכות** 425, יוני 2009, עמ' 40-48.
2. לדוגמה: מטכ"ל-א"ד, **עבודת מטה**, 1956, עמ' 7-8; ראו גם מטכ"ל, **עבודת מטה**, כרך א', ינואר 1970, עמ' 8-10; אג"ת ואג"ס-תוה"ד, **עקרונות ארגון צה"ל**, 1987, עמ' 33-41; אג"ס-תוה"ד, **עבודת המפקד והמטה**, 1993, עמ' 7; אמ"ץ-תוה"ד, **תורה בסיסית פיקוד ושליטה**, 2006, עמ' 40-46; אמ"ץ-תוה"ד, **חו"ד רמ"ט הצבא**, אוקטובר 2007; אמ"ץ-תוה"ד, **ספר מידע - המטה** (טייטה), יולי 2010, עמ' 29.
3. ראו לדוגמה את מבנה המטה של חיל האוויר של ארה"ב: Air Force Doctrine - Operations and Organization, 2007, p. 115.
4. אג"ס-תוה"ד, **מפקדת הפיקוד המרחבי במלחמה**, 1995, עמ' 27-28.
5. ראו הגדרת תפקידו במטכ"ל, **חטיבת רגלים מוגברת**, מרס 1951, עמ' 17.
6. ראו הגדרת תפקידו במטכ"ל, **גדוד חיל רגלים**, ינואר 1951, עמ' 14.
7. לדיון בעניין הסגן ראו, למשל, מיק דברת, "הסגן בצה"ל - התפקיד שמעולם לא מוצה (הסגן - למי הוא נחץ?)", **סטטוס** 14, 1992, עמ' 11-12.
8. אל"ם נורית גל, "לאן נעלמו הפיקוד העליון ואג"ס", **מערכות** 431, יוני 2010, עמ' 9-15.
9. גם בצבאות "המטה האג"מי" היה רמ"ט מרמת הגיס או הארמיה ומעלה לפחות מאז מלחמת העולם השנייה.
10. להרחבה ראו: אמ"ץ-תוה"ד, **ספר מידע - המטה** (טייטה), יולי 2010, עמ' 30-32; אמ"ץ-תוה"ד, **תורה בסיסית - פיקוד ושליטה**, 2006.
11. בחילות האוויר והים של צבא גרמניה הישן אומץ ופעל מטה מושתת אג"ס - כמו זה של צבא היבשה. לעומתם, חילות האוויר והים של בריטניה הפעילו במפקדותיהם מטות שלא התבססו על המודל מושתת האג"ס היבשתי - בדומה לאמריקנים, שגם מטותיהם במלחמת העולם השנייה לא התבססו על מודל המטה היבשתי שלהם. רק לאחר מלחמת העולם השנייה אומץ מודל המטה היבשתי האמריקני והפך לדפוס המטה בכל המפקדות הגבוהות של חילות האוויר והים ובכל המפקדות המשותפות בצבא ארה"ב, בשאר הצבאות המערביים ובארגון נאט"ו.
12. Assistant Chief Of Staff for Personnel, Intelligence Operations, Logistics; ראו גם בצבא האדום: גריגורי קליין, **חייו של חייל**, מערכות, תל-אביב, 1988, עמ' 150.
13. אמ"ץ-תוה"ד, **המפקדה הכללית של צה"ל במלחמה**, 2010, עמ' 26.
14. הוראות הפיקוד העליון, 2.0101, **המפקדה הכללית**, 25 בנובמבר 2009.
15. יש לציין שאדם אינו יכול להיות גם סגן מפקד וגם רמ"ט בו זמנית. עבודת הרמ"ט אינה מאפשרת לאותו הקצין למלא את משימות הסגן. אם יצא מהמפקדה לפרק זמן משמעותי כדי למלא את תפקיד הסגן, הוא אינו עושה את עבודת הרמ"ט. זאת בניגוד לכתוב בחלק מהספרות. ראו לדוגמה את השינוי הזה בחוברת של המטכ"ל, **חטיבת חי"ר**, 1961, עמ' 23.
16. נורית גל, **שם**. אני מסכים עם עמדתה שניתן לפרק את אג"ת, אבל במקום להקים את האג"ס על פי הצעתה, יש להכפיף את ראש חטיבת התכנון והארגון לרמ"ט הצבא ולהפוך אותו לעוזרו לענייני תכנון וארגון.
17. אמ"ץ-תוה"ד, **חו"ד רמ"ט הצבא**, עמ' 6.
18. FM 6-0, 2003, p. D-8.
19. ראו את תיאורו של מוטה גור על תפקודו של דויד, סגנו של אריק שרון, בגדוד 890. מוטה גור, **פלוגה ד' - סיפורה של פלוגת צנחנים**, מערכות, תל-אביב, עמ' 17-19.

הראשונות לקיומו של צה"ל (מתחילת שנות ה-50). ביטולו דה-יורה של האג"ס והקמת אגף המבצעים (1999) נועדה לסדר את המצב האנומלי שנוצר - של היות המבצעים הגוף החלש במטכ"ל (בראשו עמד תת-אלוף אל מול אלופים באגפים האחרים).

ההחלטה (שהתקבלה ב-2006), שלפיה סגן הרמטכ"ל הוא הרמ"ט¹⁵ ולא ראש אג"ס, היא משמעותית. בפועל, אג"ס וראש אג"ס חדלו להתקיים כ-40 שנה לפני כן, אך המשך קיומם "כפיקציות" (לדברי הרמטכ"ל) היה מכשול משבש חמור. השינוי הזה אמור לשנות את אופן ניהולו ותפקודו של המטכ"ל. בניגוד לעמדת אל"ם גל, אין צורך להקים את האג"ס מחדש.¹⁶ אגף המבצעים צריך להתמקד בהובלת העשייה בצה"ל בתחום החשוב ביותר - המבצעים. הרמ"ט מכון, מתאם ומפקח על ביצוע העשייה בתחום הזה, שלו אחראי ראש אגף המבצעים. כן מוביל הרמ"ט את עבודת המטה בשאר תחומי העשייה של הצבא, ובכללם בניין הכוח ותחזוקתו.

על פי ההיגיון ועל פי העיקרון של אחידות הפיקוד והשליטה, על הרמות שמתחת למפקדה הכללית לפעול בהתאם. כפי שאין אג"ס במטכ"ל, ומשום שהאג"ס יוצר פיקציה של תיאום במטה, עליו להפוך לאגף המבצעים בכל הרמות, וכך גם יש לכוונתו.¹⁷ אין זה מפחית מכבודו של איש וממעמדו של תחום המבצעים; להיפך. בחטיבה ובגדוד נועד הסגן לשלוט במטה ולעשות תפקידי רמ"ט. בצבא ארה"ב זהו תפקיד XO (executive officer). כך מכונה התפקיד גם בחטיבה האמריקנית. תפקידו זהה לזה של הרמ"ט.¹⁸

העמדת תפקיד הרמ"ט במקום המרכזי, הנכון והראוי לו היא התרומה החשובה ביותר להפעלה הנכונה, היעילה והמועילה של המפקדות



עצם ההגדרה שהוא הרמ"ט תחייב אותו לעשות מה שהוא עושה בצורה כזו או אחרת כבר כיום. הוא יהיה שני למפקד, ואין צורך בסגן נוסף. בהפיכת הסגן לרמ"ט (XO) בגדוד¹⁹ ובחטיבה טמון היתרון של אחידות הפו"ש בכל הרמות וביצירת הבסיס לתפקידי הרמ"ט ולמקומו בין המפקד לבין המטה במפקדות הבכירות יותר. באוגדה, שהיא העוצבה המסובכת ביותר לניהול בשדה הקרב, ניתן לצרף סגן למפקד האוגדה נוסף על הרמ"ט. בגלל הריחוק משדה הקרב אין צורך בסגן למפקד הגיס ולמפקד הפיקוד המרחבי נוסף על הרמ"ט.

מי ראוי לשמש רמ"ט?

לרמ"ט - כפי שקבע מפקד זרוע היבשה - ימונה קצין שמשרת בערוץ המרכזי לאחר שפיקד על יחידת משנה של העוצבה. כלומר, לרמ"ט האוגדה ימונה מח"ט לשעבר. לפי אותו ההיגיון לא יוכל קצין להיות רמ"ט של חטיבה לפני שפיקד על גדוד. הסיבה לכך נעוצה בתפקידו החיוני של הרמ"ט לנהל את הלחימה בקרב ולהיות האחראי לעבודת המטה כלפי המפקד.

תהליכים בבניין הכוח איכות מול כמות

בעוד שצה"ל מיישם את מסקנותיו ממלחמת לבנון השנייה באמצעות פיתוח של אמצעי לחימה יקרים ומתוחכמים, שרק מעטים מהם יעמדו לרשות הלוחמים, מיישמים הסורים את מסקנותיהם באמצעות רכש המוני של אמצעים זולים שכבר קיימים "על המדף". שאלה: מי משני הצבאות מוכן יותר למלחמה הבאה?



אילוסטרציה: חיילי צבא סוריה יוצאים מלבנון (מאי 2008) וטיל נגד טנקים מדגם קורנט שבשימוש צבא סוריה | הסורים מבינים כמונו את משמעות הלחימה האסימטרית, את חשיבות הנ"ט, את משמעות התווך התת-קרקעי, את יכולתו של נשק הנ"מ ואת העובדה שהעורף הוא נקודת התורפה של ישראל

אל"ם ארז וינר
לשעבר מפקד חטיבת
חי"ר במילואים



מה הסיק צה"ל ומה הסיקו הסורים ממלחמת לבנון השנייה?

תהליכי בניין כוח הם ארוכים ומורכבים. איני מתיימר להבינם עד תומם ואיני סבור שברשותי פתרון קסם לחלוקת המשאבים ולאיתור נקודת האיזון הכה חשובה בין צורכי ההווה לבין אתגרי העתיד. ועדיין ברצוני להשמיע כמה הגיגים בנוגע לתהליכים האלה כפי שהם מתרחשים כעת בצבא.

לאחר מלחמת לבנון השנייה התקיימו בצה"ל תחקירים רבים, ומאלה הוסקו מסקנות משמעותיות רבות. גם אויבינו, ובמיוחד הסורים, ניהלו תהליך דומה. סביר להניח שמסקנותיהם אינן שונות בהרבה מהמסקנות שלנו. הסורים מבינים כמונו את משמעות הלחימה האסימטרית, את חשיבות הנ"ט, את משמעות התווך התת-קרקעי, את יכולתו של נשק הנ"מ ואת העובדה שהעורף הוא נקודת התורפה של ישראל.

כיצד מיישמים צה"ל והסורים את המסקנות שהסיקו?

אף ששני הצדדים הגיעו למסקנות דומות, הרי תרגומן ללקחים - דהיינו לפעולות קונקרטיות - שונה משני עברי המתרס. צה"ל נכנס לתהליכים משמעותיים ומרשימים של בניין כוח ושל פיתוח אמצעי לחימה מתקדמים - החל במעיל רוח וכלה בכיפת ברזל. כמו כן הוחלט להצטייד ביותר נשק נ"ט ולהשלים בהליך מזוז - בתוך שנה-שנתיים - את ציודן של חטיבות החי"ר בטילי גיל.

הסורים, לעומת זאת, רכשו "מהמדף" מאות משגרי נ"ט מסוגים שונים וכבר השלימו את פריסתם בשטח.

מדוד עשיר תרומה משמעותית לרכש של אמצעי לחימה, אלא נידרש לפעול הכי טוב עם מה שיש.

כדי לפעול הכי טוב באמצעות מה שיש אני סבור שיש להעדיף פשטות על פני תחכום ובמיוחד יש להעדיף כמות גדולה של אמצעים פשוטים יחסית על פני מעט אמצעים איכותיים. בלי לזלזל בחשיבות האיכות וביתרונותיה, הרי בעת הזאת, בהתחשב במשאבים שעומדים לרשותנו, יש יתרון מובהק לכמות ובעיקר לזמינות ולמיידיות. עד כדי כך מכור צה"ל לחידושים, שהוא ממחר לעיתים להוציא מהשירות אמצעים ישנים עוד בטרם הגיעו האמצעים החדשים. זה מה שקרה למרגמות בקוטר 52 מ"מ, לררנ"טים ולמטולי האר-פי-ג'י שאותם הוציא צה"ל מיחידות החי"ר. ניתן להביא עוד דוגמאות רבות, אולם די באלה. רוח הדברים ברורה.

סיכום: יש להעדיף את הפשטות ואת הכמות על פני האיכות

יש לבחון מחדש את התפיסה של בניין הכוח. כרגע יש להעדיף את הפשטות ואת הכמות על פני האיכות. אני מודע לסכנה של משכון העתיד בעבור ההווה. איני קורא להפסיק את המחקר ואת הפיתוח, אלא לתת כעת עדיפות לקיים, לזמין ולזול.

לשאלה "עד מתי?" אשיב: עד שחשרת העננים סביבנו תתבהר, וניתן יהיה לבנות את הכוח לטווח הארוך בלי חשש להיתפס לא מוכנים בטווח הזמן הקרוב.

לפני ההסתערות הצפויה של מפתחי האמל"ח על הדברים האלה אני מבקש דבר אחד בלבד: חשבו שוב על הלקחים שהופקו ממלחמת לבנון השנייה ובדקו עד כמה יישמנו אותם ועד כמה יישם אותם האויב. ובמילים אחרות: בהנחה שמחר בבוקר פורצת מלחמה, מי מוכן לקראתה טוב יותר?

לפני ההסתערות הצפויה של מפתחי האמל"ח על הדברים שכתבתי אני מבקש דבר אחד בלבד: חשבו שוב על הלקחים שהופקו ממלחמת לבנון השנייה ובדקו עד כמה יישמנו אותם ועד כמה יישם אותם האויב. ובמילים אחרות: בהנחה שמחר בבוקר פורצת מלחמה, מי מוכן לקראתה טוב יותר?



צה"ל החליט לשפר את ניידות החי"ר ורכש "סבלי חי"ר" - כלי רכב קטנים שישארו את הציוד הרב שמועמס כיום על כל חייל חי"ר. ההערכה היא שבתוך שנתיים-שלוש יצויד המערך הסדיר באופן חלקי בכלים כאלה. הסורים, לעומת זאת, החליטו לשפר את הניידות של יחידות הנ"ט שלהם ויצאו למסע רכש - באמצעות מודעות בעיתונים - של אופנועים. הרכש כבר הושלם וחולק ליחידות.

להחלטה להשקיע בפיתוח אמצעים חדשים במקום לרכוש אמצעים "מהמדף" יש גם מחיר כלכלי כבד. כך, למשל, בה בשעה שצה"ל משקיע ממון רב במערך מרשים ואיכותי של כלי טיס בלתי מאוישים, מחלקות הסיור והפלס"רים שלו במילואים מתניידים בחלקם בג'יפי סיור משנות ה-50 של המאה הקודמת.

מהו ההבדל בין יישום הלקחים בצה"ל ובצבא סוריה?

התמונה העולה מהדברים האלה ברורה: הסורים מעדיפים פתרונות פשוטים על פני פתרונות מתוחכמים, מעדיפים כמות על פני איכות. ולמי שמעדיף את התחכום על פני הפשטות יש להזכיר שסכינים יפניות שהוצמדו לצוואריהם של הטייסים ב-11 בספטמבר 2001 הצליחו להפיל את שיאי הטכנולוגיה המודרנית - מטוסי סילון מתקדמים וגורדי שחקים - ולהביא להכרזה על מלחמת עולם נגד הטרור.

איני מזלזל, חלילה, בטכנולוגיה ובמוח היהודי, אולם בתוך עמי אנוכי יושב ויודע שלא יהיו תקציבים רבים יותר מאלה העומדים לרשות צה"ל כיום, ויש לקוות שלא יהיו פחות. לא נקבל



בין אפגניסטן ללבנון

מאחר שיש דמיון רב בין הבעיות הלוגיסטיות שבהן נתקלים צבאות בעימותים מוגבלים, אין זה מפליא שיש דמיון רב בין הפתרונות הלוגיסטיים שגיבשו הצבאות השונים בעימותים האלה. לפתרונות האלה ולפתרונות שיהיה צורך למצוא בעתיד מוקדש הספר "הלוגיסטיקה בעימות המוגבל"

מבוא

הספר "הלוגיסטיקה בעימות המוגבל"¹ מציב את נושא הלוגיסטיקה במקום הראוי לו: בקדמת הבמה. הדיון בעימות המוגבל - המוגדר עימות מדיני-צבאי שהוא פחות ממלחמה קוננוציונלית (ועלול להתקיים בין מדינות או בין מדינה לארגון שאינו מדינה) - קיבל תאוצה רבה בשנים האחרונות. הסיבה לכך היא שהמלחמות הגדולות בין מדינות הופכות לנדירות יותר ויותר, ולעומת זאת העימותים המוגבלים הופכים להיות נפוצים הרבה יותר. ישראל היא דוגמה מצוינת למגמה הזאת, שכן ב־30 השנים האחרונות כל העימותים שבהם הייתה מעורבת היו מוגבלים: בלבנון, ביהודה ושומרון ובחבל עזה. למרות מקומה המרכזי של המלחמה המוגבלת - בישראל ובעולם - לא הוקדשה תשומת לב מחקרית מספקת לסוגיית ההתנהלות הלוגיסטית בעימותים מהסוג הזה. את החסר הזה נועד הספר להשלים.

מלחמות שונות - בעיות דומות

הספר בנוי משלושה חלקים מרכזיים:

- חלקו הראשון של הספר עוסק בתיאוריות מקובלות בתחומי העימות המוגבל והלוגיסטיקה העסקית והצבאית. הפרק הפותח סוקר את העימות המוגבל באופן כללי, ובכלל זה: ההיסטוריה של העימות המוגבל, הגדרות ומאפיינים. כמו כן הוא מביא את השקפותיהם של האמריקנים, של הרוסים ושל הישראלים בנוגע לצורת העימות הזאת. מתברר כי על אף שהעימות המוגבל הוא תופעה גלובלית, הרי שהגדרתו ודרכי ההתמודדות עימו משתנות ממדינה למדינה - בהתאם לאיום שנשקף לכל אחת מהן. ההבדלים באופן שבו רואות המדינות השונות את העימות המוגבל באים לידי ביטוי בארגון הצבא, בבניית כוחו ובדרכי הפעלתו. עם זאת - כפי שמובהר בהמשך הספר - יש דמיון רב בין הפתרונות הלוגיסטיים שאימצו הצבאות השונים המתמודדים בעימותים מוגבלים. בחלקו הראשון של הספר מובאת גם סקירה של הלוגיסטיקה בכלל ושל הלוגיסטיקה הצבאית בפרט. בין היתר נידונים ההבדלים בין הלוגיסטיקה העסקית



רס"ן אילן רפאלי

קצין אג"ם לוגיסטיקה
בזרוע היבשה



ההספקה והפינוי הרפואי, שימוש בדרך האוויר למתן מענה לוגיסטי, שימוש בתשתיות קבועות במרחב הלחימה ושימת דגש על מתן מענה מהיר לכוחות הנלחמים בשטח.

הפתרון: שלוש רמות של לוגיסטיקה

מחברי הספר מעריכים שהמלחמות בעתיד יהיו בעיקר עימותים מוגבלים, אסימטריים, נגד טרור וגרילה ונגד התקוממויות במסגרת מבצעים רב-לאומיים. לטענתם, המהפכות הטכנולוגיות שצפויות להשפיע בשנים הקרובות על הכוחות הלוחמים יחייבו מערך לוגיסטי גמיש מאוד שיותאם לצרכים המשתנים. את הגמישות הזאת ניתן יהיה להשיג באמצעות חלוקת המערך הלוגיסטי לשלוש רמות: לוגיסטיקה במרחב הלחימה הקדמי (בלב אזור הלחימה), לוגיסטיקה רשתית, דינמית ומערכתית הפועלת בסמוך לכוחות הלוחמים ולוגיסטיקה אסטרטגית הפועלת בעורף ומבוססת על תשתיות אסטרטגיות צבאיות ואזרחיות.

סיכום

הספר בוחן ומנתח את העקרונות, את הארגון ואת שיטות ההפעלה של המערכת הלוגיסטית הצבאית בעימות המוגבל ומצביע על ההשפעה העצומה שיש לה על ביצועי המערכת הצבאית. נוסף על כך מציג הספר עקרונות מנחים לגיבוש תפיסת הפעלה למערכים לוגיסטיים כך שיהיו מוכנים לעימותים המוגבלים של ההווה ושל העתיד. מחברי הספר, שהם בעלי רקע צבאי ואקדמי, תורמים תרומה רבת ערך לא רק למי שרוצים לקבל מושג על עולם הלוגיסטיקה הצבאית בימינו אלא גם לעוסקים בעשייה הלוגיסטית הצבאית.

הערה

1. אייל זיו, חנן טל, חיים שנידמן, **הלוגיסטיקה בעימות המוגבל (האסימטרי)**, מוסד ביאליק ואוניברסיטת בר-גוריון, ירושלים, 2010

ללוגיסטיקה הצבאית, עקרונות הלוגיסטיקה הצבאית ומקומה של הלוגיסטיקה בעיני המפקד. המחברים עומדים על חשיבותה הגדולה של הלוגיסטיקה ומדגישים שניהול נכון של הלוגיסטיקה מחייב מקצועיות, גמישות, שימוש מושכל ומדויק במשאבים ויצירתיות.

חלקו השני של הספר עוסק בניתוח ההתנהלות הלוגיסטית של צבאות שונים בעימותים מוגבלים: צבא בריה"מ באפגניסטן, צבא רוסיה בצ'צ'ניה, צבא ארה"ב בסומליה ובעיראק, כוחות נאט"ו בבוסניה ובקוסובו וצה"ל ביו"ש, בעזה ובלבנון. בכל אחת מהדוגמאות האלה מוצגים הרקע לעימות וניהול הלוגיסטיקה בו: מאמצי ההספקה, האחזקה, הרפואה וההובלה. מתברר שכל הצבאות הנסקרים גיבשו לעצמם תורות לוגיסטיות ומערכים לוגיסטיים המותאמים למלחמה גבוהה עצימות. את התורות ואת המערכים האלה הם בנו בהתאם לצרכים הייחודיים שלהם הנגזרים מזירות הלחימה הפוטנציאליות, מהאויבים הפוטנציאליים, מהתוכניות המבצעיות, מהעוצמה הכלכלית וכד'. אולם כאשר הצבאות האלה נקלעו לעימותים מוגבלים, התברר להם כי המערכים הלוגיסטיים שהם בנו ותורות הלוגיסטיקה שהם גיבשו אינם מתאימים לסוג כזה של מלחמות. אך למרבה ההפתעה, אף שכל זירה של עימות מוגבל שונה מרעותה, אפשר למצוא קווי דמיון באופן שבו ניתן המענה הלוגיסטי לכוחות הלוחמים בזירות השונות בסוג כזה של מלחמות. כאמור, מקום נכבד מוקדש בחלקו השני של הספר להיבטים הלוגיסטיים של העימות המוגבל שניהל צה"ל נגד ארגוני הטרור ביהודה ובשומרון (משנת 2000, כולל "חומת מגן"), ברצועת עזה (בין 2000 ל-2005, דהיינו ללא "עופרת יצוקה") ובלבנון (בין 1985

הן צבא ארה"ב בעיראק והן צה"ל בדרום לבנון התקשו לחלץ נפגעים מזירות העימות ופיתחו שרשרת פינוי ייחודית שאינה עולה בקנה אחד עם תורות הפינוי הסטנדרטיות



ל-2000 ובמלחמת לבנון השנייה). במהלך העימותים האלה נצבר בצה"ל ידע רב, ונכתבו תורות לחימה לוגיסטיות המותאמות לתרחישים שונים. מאחר שלכל אחד מהעימותים המוגבלים שניהל צה"ל היו מאפיינים ייחודיים מבחינת השטח והאויב, נאלץ המערך הלוגיסטי של צה"ל לפתח שיטות פעולה מגוונות.

בחלקו האחרון של הספר משווים המחברים בין הפתרונות הלוגיסטיים השונים שאימצו כל אחד מהצבאות שנסקרו, מסכמים את עקרונות הלוגיסטיקה הצבאית בעימות המוגבל, בוחנים את השפעת העימות המוגבל על הלוגיסטיקה הצבאית ומעריכים אילו מגמות צפויות בעתיד בלוחמה בכלל ובלוגיסטיקה בפרט. המסקנה שעולה מתוך החלק הזה של הספר היא שהן צה"ל והן הצבאות האחרים שנסקרו בספר מתמודדים עם בעיות לוגיסטיות דומות בעימותים המוגבלים למרות ההבדלים הגדולים במאפייני העימותים האלה - בראש ובראשונה המרחקים של הצבאות השונים מבסיסיהם שבמולדת. כך, למשל, הן צבא ארה"ב בעיראק, הן צבא רוסיה בצ'צ'ניה והן צה"ל במלחמת לבנון השנייה התמודדו עם הקושי לספק מים לכוחות הלוחמים. דוגמה נוספת: הן צבא ארה"ב בעיראק והן צה"ל בדרום לבנון התקשו לחלץ נפגעים מזירות העימות ופיתחו שרשרת פינוי ייחודית שאינה עולה בקנה אחד עם תורות הפינוי הסטנדרטיות. דוגמה שלישית: הן צבא בריה"מ באפגניסטן והן צה"ל במלחמת לבנון הראשונה התמודדו עם בעיה דומה של שליטה בצירים וגיבשו פתרונות דומים. מאחר שיש דמיון רב בין הבעיות הלוגיסטיות בכל העימותים המוגבלים, אין זה מפליא שהצבאות השונים - בכל זירות הלחימה - אימצו במידה רבה פתרונות דומים לאותן הבעיות, ובהם: צמצום דרגי הביניים בשרשרת

עיקר וטפל בתופעת המלחמה

הדיון הפילוסופי של
ד"ר יעל ברהמס על
"מהות ושינוי בתופעת
המלחמה" ("מערכות"
434, דצמבר
2010) הוא תרגיל
אינטלקטואלי מרתק,
אך השאלות שעל
קציני צה"ל לשאול
את עצמם שונות
לגמרי מהשאלות
שמעלה ברהמס

מבוא

אני מודה כי כשקראתי בפעם הראשונה את מאמרה של ד"ר יעל ברהמס "מהות ושינוי בתופעת המלחמה" ("מערכות" 434, דצמבר 2010), חשבתי לעצמי שפשוט איני משכיל מספיק כדי להבינו. אבל אם כך הדבר, ככל הנראה רבים מקוראי הביטאון יחושו כך או שפשוט ידלגו למאמר הבא.

יהיה המאמר חשוב ככל שיהיה, נשאלת השאלה מה טעם להעמיס על מוחות הקצינים מאמר הכתוב בסגנון כל כך מורכב ושנעשה בו שימוש במילים שאינן מצויות בשיח הצבאי. גם כך מוצפים קציני צה"ל במבול של פרסומים בספרות מקצועית, במידע שמתפרסם באינטרנט, בכתבות בעיתונים וכד'. מהכרותי רבת השנים עם קציני צה"ל בכל הדרגים אני יודע שלמרבה הצער הם קוראים מעט מדי ספרות צבאית ועוד פחות מכך הם כותבים.

אבל למרות הכול לא נכנעתי. התעקשתי לקרוא שוב ושוב את המאמר המלומד כדי להבין בכל זאת למה התכוונה הכותבת. אם הבנתי נכון, בעצם כל מה שרצתה לומר ד"ר ברהמס מופיע בארבע השורות האחרונות: "ואולי השאלה החשובה ביותר שצריכים לשאול מקבלי החלטות צבאיים ומדיניים היא: כיצד ניתן לנצל באופן אפקטיבי את השינויים בתופעת המלחמה כדי לנצח בעימותים הנוכחיים וכדי לקדם את האינטרסים ואת המטרות שלנו?" לדעתי, זו אינה השאלה החשובה.

אל"ם (מיל') משה גבעתי
חוקר במחלקה להיסטוריה של צה"ל



כי יצר לב האדם רע מנעוריו

ברור שבמהלך ההיסטוריה חלו שינויים בתופעת המלחמה. בשביל זה לא צריך דיון פילוסופי מעמיק. מאז נלחמו בני האדם זה בזה באבנים, באלות ובחיצים עשויים מעצמות של חיות, תרמו הגילויים של האש, של הקיטור, של החשמל ושל הגרעין והמצאות כגון הגלגל, אבק השריפה, המטוס, הרדיו והמחשב להתפתחות כלי נשק בעלי טווח ארוך יותר, מדויק יותר וקטלני יותר. האם התפתחות כלי הנשק שינתה במשהו את הסיבות שבגינן נלחמים בני אדם אלה באלה? נראה שלא.

האם המהפכה התעשייתית והתיעוש המואץ שהביאו לפיתוחם של דרכי תחבורה נוחות יותר או היכולת לדלג מעל למכשולים יבשתיים באמצעות דאונים, מטוסי תובלה ומסוקים שינו את זירות המלחמה מאז שחר ההיסטוריה? כנראה לא. צבאות עדיין נלחמים על רכסי הרים, בגאיות עמוקים, בשטחים בנויים בצפיפות, במדבריות והיכן לא? האם היכולת לשייט באוקיינוסים או קרוב לתחתית הים בספינות מהירות, בנושאות מטוסים או בצוללות גרעיניות שינתה את מאפייני הזירה הימית? נראה שלא.

האם המהפכות הצרפתית, התעשייתית, הרוסית ומהפכת המידע שינו במשהו את יצר האדם באשר הוא? בוודאי שלא. "כי יצר לב האדם רע מנעוריו", נכתב כבר במקורותינו (בראשית ח', כ"א). אם בכל אחת ממלחמות העולם העתיק נהרגו אלפי בני אדם ואף עשרות אלפי בני אדם, הרי במלחמת העולם הראשונה נהרגו יותר מ-18.5 מיליון בני אדם, מחציתם אזרחים. במלחמת העולם השנייה נהרגו - אם בלחימה ואם בחיסול שיטתי - כ-59 מיליון בני

הלוחם שיידרש להתקדם בשטח מוכה ארטילריה כבדה ורווי טילי נ"ט קטלניים לעבר יעדים מבוצרים יעשה זאת אם מטרות המלחמה תהיינה ברורות



הדרג המדיני הבכיר והדרג הצבאי הבכיר חייבים להתמקד בעיקר בשינויים שחלים בחברה האזרחית כגון: תופעות של ניכור ושל השתמטות, תופעות של היעדר אמונה בצדקת הדרך הלאומית, בהיחלשות החוסן הלאומי, בחוסר אמון במנהיגות הפוליטית ובמנהיגות הצבאית.

לוחמי צה"ל הכריעו את האויב בכל מלחמות ישראל לא בזכות אמצעי הלחימה שעמדו לרשותם באותה העת, אלא בזכות ההבנה שמלחמתם צודקת. גילויי גבורה, רעות, הקרבה ונחישות באו בזכות החינוך שקיבלו בבית, במערכת החינוך, בתנועות הנוער ובצבא. לוחמים הסתערו בגבורה מול האש כי כך עשו חבריהם ומפקדיהם. "שיפור האפקטיביות האסטרטגית והמבצעית של הארגון הצבאי לאור המציאות המשתנה" לשיטתה של ד"ר ברהמס מעניינת את הלוחמים פחות משלג דאשתקד. הלוחם שיידרש להתקדם בשטח מוכה ארטילריה כבדה ורווי טילי נ"ט קטלניים לעבר יעדים מבוצרים, מגודרים וממוקשים יעשה זאת אם יראה את מפקדו עושה זאת, ובעיקר אם יהיה בטוח בצדקת הדרך. הוא יעשה זאת אם ייתן אמון במנהיגות האזרחית והצבאית. הוא יעשה זאת אם מטרות המלחמה תהיינה ברורות. זאת צריכה להיות הדאגה של מקבלי ההחלטות המדיניים והצבאיים.

סיכום: יש מקום לדאגה

האם כיום צריכים מנהיגי ישראל להיות מודאגים? ועוד איך. במדינה שבה מערכת החינוך קורסת, במדינה שבה גדל הניכור בין דתיים לחילונים, בין עניים לעשירים, בין פשוטי העם לידוענים, בין השוליים למרכז וכד', במדינה שבה המחקר האקדמי עומד בפני פשיטת רגל, והפער הכלכלי בין עניים לעשירים הולך ומעמיק, במדינה שבה ערכים כמו: אהבת מולדת, ציונות, חלוציות והתיישבות הם עניינו של מיעוט ההולך וקטן, לא יכולים המנהיגים לצפות שבעת מלחמה יעמוד הצבא במשימותיו.

העיקר: האמונה בצדקת הדרך

ההנחה של ד"ר יעל ברהמס "כי אם נתמקד בשינויים בתופעת המלחמה - בין אם הם מהותיים או מקריים - יוכל הצבא להבין טוב יותר את התופעה ולהתאים את עצמו כך שיתפקד בה ביתר יעילות והצלחה" היא שגויה מעיקרה. לא הבנת השינויים תתרום לתפקוד יעיל יותר.

הארכיטקטורה של מלחמות המאה ה-21

המאמר סוקר ארכיטקטורות מתקדמות של מערכות ממוכנות למודיעין, לתכנון, לבקרה, לפיקוד ושליטה ולהפעלת אש



שיאהב 3, טיל בליסטי שפיתחה איראן בסיוע צפון-קוריאא | אויביה של ישראל מבססים את תורת הלחימה שלהם על שימוש מסיבי בטילים בליסטיים וברקטות, במטעני צד ובטרור של מתאבדים וכן על הפעלת כוחות קומנדו קטנים ומבוזרים המצוידים בטילי נ"ט ונ"מ ומפעילים אש מתוך מתחמים עירוניים

דרור בן-דוד

פרויקטור להתמודדות עם מערכות מרוכבות בחברת מטריקס איי-טי ומנכ"ל אי-טי-וי אנרג'י



בפברואר 2010 פורסמה עבודת מחקר מקיפה של נאט"ו על הארכיטקטורה של מערכות ממוכנות למודיעין, לתכנון, לבקרה, לפיקוד ולשליטה ולהפעלת אש. המערכות האלה מכונות משא"ב (ראשי תיבות של מודיעין, שליטה, אש, בקרה). העבודה בחנה את יעילות הארכיטקטורה של שרשרת הפיקוד בהפעלת המערכות הממוכנות האלה, את היעילות של המערכות הממוכנות עצמן, את חלוקת הסמכויות והאחריות של ממלאי התפקידים השונים ואת אפקטיביות השליטה והבקרה. את העבודה הזאת כתבו כמה צוותי חוקרים בהסתמך על מספר לא מבוטל של מקרי בוחן. העבודה נכתבה במשך יותר מחמש שנים.

ההתנסויות הצבאיות של העשור האחרון - ובכללן מלחמתה של ארה"ב בטרור העולמי, ובמיוחד בעיראק ובאפגניסטן, מלחמת לבנון השנייה ומבצע "עופרת יצוקה" - יחד עם מגמות חדשות רבות בתחומי הטכנולוגיה הן אצלנו והן אצל יריבנו מצדיקות את העיון המחודש בנושא.

שינויים גיאופוליטיים מרחיקי לכת מתרחשים במזרח התיכון: איראן מתגרענת ובמקביל בוחרת - כמו גורמים נוספים בזירה - לנקוט גישה מערכתית סבלנית שנשענת על הונאה ועל הטעיה וכן על פעולות באמצעות שליחים. איראן גם נוקטת אסטרטגיה של היעלמות במישור ההתמודדות הצבאית, חותרת לצמצם את מרחב האפשרויות של יריביה, לתקוע טריז בין האזרחים במדינות היריבות לממשלות במקום להתמודד ישירות עם אותן המדינות, עושה שימוש מסיבי באמצעים לא צבאיים, תוקפת ישירות את העורף האזרחי - בין השאר באמצעות שימוש בנשק הטרור ובלוחמת גרילה. פעילותה הנמרצת של איראן נשענת, בין היתר, על היחלשותה של ארה"ב. יש לציין שחולשתה של זו משפיעה על התנהגותן של כל המדינות במרחב.

אויביה של ישראל מבססים את תורת הלחימה שלהם על שימוש מסיבי בטילים בליסטיים וברקטות, במטעני צד ובטרור של מתאבדים וכן על הפעלת כוחות קומנדו קטנים ומבוזרים המצוידים בטילי נ"ט ונ"מ ומפעילים אש מתוך מתחמים עירוניים.

שתי מגמות טכנולוגיות מסוכנות במיוחד הן כניסתן לזירה של מערכות טילי קרקע-אוויר זעירים וניידים (טזקא"ן) ברמה טכנולוגית שלא הייתה מוכרת בעבר וכניסתם לזירה של טילים בליסטיים לטווח בינוני בעלי רמת דיוק רבה, יחסית, בכמויות שמאפשרות ירי של כאלף טילים מדי יום באופן רצוף במשך יותר מחודש לעבר מטרות הנמצאות בכל רחבי ישראל.

במקביל מתפתחת הטכנולוגיה האזרחית בקצב מואץ במספר רב של תחומים ובהם מזעור, זיכרונות המחשבים (והזלת מחיריהם), רוחב הפס, קצבי העברת התקשורת והתפוצה של יכולות איכון באמצעות ג"פ-אס. הקטר העיקרי שמוביל בתחומים האלה הוא הסמארטפונים למיניהם. המערכות האלה מיועדות לשוק אזרחי שהיקפו נאמד במיליארדי דולרים, ומדענים רבים חוזים שההתפתחויות האקספוננציאליות האלה יביאו למהפכות חברתיות ותרבותיות שקשה לשערן - חלקן בטווח של חמש השנים הקרובות וחלקן בטווח של 20 שנה. (ראו, למשל, את המרי האזרחי בתוניסיה ובמצרים שפרץ לאחר שהמאמר נמסר לדפוס).

גם ביכולות הצבאיות של העולם המערבי חלו מהפכות, וניתן כיום להשמיד אלפי מטרות נקודתיות ביום - בכל יום - במשך ימים רבים. אלה יכולות שמעולם לא עמדו לרשות מנהיגים. טבעי הדבר שנוכח השינויים הדרמטיים האלה יש להכיר את ארכיטקטורות המשא"ב, להבין ולנסות לראות לאן רצוי שיתפתחו.

הלכנה הראשונה: היכולת למדוד ומושגי יסוד

החידוש העיקרי בעבודה שפירסמה נאט"ו הוא ההצעה לקבוע חמש רמות איכות לארכיטקטורת המשא"ב.

● הרמה הראשונה היא מבצעים עתירי חיכוך פנימי. המאפיין העיקרי של הרמה הזאת הוא ארכיטקטורת משא"ב שבה מקצים כוחות למשימות באופן קשיח לפני הפעלת הכוח.

ברמה הזאת נפוצים מקרים של ירי בין כוחות עמיתים או הפרעות חמורות פחות של כוחות עמיתים אלה לאלה.

● הרמה השנייה היא מבצעים נטולי חיכוך פנימי. גם ברמה הזאת קיימת הקצאת כוחות ומשימות לפני הפעלת הכוח, אולם על פי ארכיטקטורת המשא"ב, המשימות מופרדות זו מזו בזמן ובמרחב - מה שמבטיח שהכוחות לא יפרעו זה לזה.

● הרמה השלישית היא מבצעים מתואמים, כלומר ארכיטקטורת המשא"ב מחייבת הקצאה מראש של כוחות ושל משימות, אולם מאפשרת לכוחות השונים לתאם ביניהם את גזרות הירי, את המשימות וכדומה, כך שהם לא יפרעו זה לזה. ברמה הזאת יש פוטנציאל לבזבז משאבים ו/או לאובדן הזדמנויות, אולם הכוחות אינם מזיקים זה לזה. הרמה הזאת מאפשרת לתאם את הפרדת הכוחות, כולל עדכון של גזרות הפעולה ושל המשימות, כמעט בזמן אמת.

● הרמה הרביעית היא שיתוף פעולה. ברמה הזאת ארכיטקטורת המשא"ב מאפשרת לכוחות השונים ולפיקוד להבין את תמונת המצב כך שהיחידות הלוחמות יכולות לפעול במשותף ולסייע זו לזו כדי להשיג מטרות משותפות. הכוחות שמשתפים פעולה מוקצים מראש, אולם ביכולתו של כל כוח להכיר את כל המידע שמצוי בידי הכוחות האחרים: המודיעין, תוכניות הפעולה, גזרות הפעולה והמשימות, כך שהם יכולים לשתף פעולה בהשגת משימה משותפת.

● הרמה החמישית והעליונה היא סנכרון מלא. ברמה הזאת יש בידי כל הכוחות כל המידע הרלוונטי שמאפשר להם לסייע זה לזה בהשגת משימה משותפת ללא תלות מוחלטת בקשר עם גורמי פיקוד חיצוניים לזירה. ברמה הזאת מתאפשרת פעילות מסונכרנת של הכוחות השונים: "תפירת ערכות משימה" בזמן אמיתי, גיבוש צוותי כוחות בזמן אמיתי, סיוע הדדי בזמן אמיתי, יכולת שינוי משימות לאור כוונת המפקד - וכל זה בהתאם לתמונת המצב, כלומר תמונת המודיעין, וכן בהתאם

השינויים הזה גבוה מכפי שאפשר יהיה להעבירו למוצב שליטה כלשהו. במערב העבירו כבר לפני כ-50 שנה את החיישנים מהקרקע אל המטוסים עצמם ונתנו לטייסים את הסמכות לקבל החלטות תוך כדי הקרב.

היעילות של ארכיטקטורת המשא"ב

מבחנה הראשון של ארכיטקטורת המשא"ב הוא בשאלה אם היא נותנת מענה טוב לכוונת המפקד, דהיינו למשימות שאותן בכוונתו להשיג. מידת היעילות נקבעת לפי כמות המשאבים שיש להשקיע לשם השגת המטרה. ככל שנוזקים לפחות משאבים להשגת המטרה - כך היעילות רבה יותר. דרך נוספת למדידת היעילות היא לבחון כמה מטרות ניתן להשיג באמצעות כמות נתונה של משאבים.

הסכנה שבמדידת הארכיטקטורה בפרמטרים של יעילות בלבד היא היעדר מדד לגמישותה נוכח פגיעות מפתיעות, שינוי של המשימות, שינוי של תנאי הסביבה, איומים מפתיעים, שינוי מהותי במצב כוחותינו וכיו"ב. המונח Agility (גמישות וזריזות) הוא מדד ליכולת הארכיטקטורה להתמודד עם מצבים כאלה.

חמש רמות האכזות יחד עם מדדי היעילות וה-Agility מאפשרים להשוות בין ארכיטקטורות משא"ב שונות.

ככל שארכיטקטורה נתונה מאפשרת לנו להיות קרובים יותר לסנכרון מלא, ככל שלממלאי התפקידים השונים יש תמונת מצב טובה יותר ומודעות מצבית טובה יותר, ככל שהיעילות רבה יותר - כך גדולה עדיפותה של אותה הארכיטקטורה, ובלבד שהיא גם גמישה נוכח הפתעות. הסיבה העיקרית לעיסוק הרב בארכיטקטורת המשא"ב היא העובדה שיותר ויותר משימות במערכה בכלל, ובמערכה היבשתית בפרט, מחייבות האצלת סמכויות, תקשורת רשתית והפצת מידע במשיכה, במתכונת של שיתוף מידע, ולא בשיטות המסורתיות. נוסף על כך, ההתפתחויות העצומות של היכולות הטכנולוגיות האזרחיות מאפשרות פיתוחים בכיוונים האלה.

במצבים סטטיים, כאשר רוב המידע אינו משתנה במהלך המשימה, יש עדיפות ברורה לשליטה היררכית ממקום מרכזי



הלכנה השנייה: פיקוד ושליטה מרכזיים והיררכיים מול פיקוד משימתי

במצבים סטטיים, כאשר רוב המידע אינו משתנה במהלך המשימה, למעט אולי המידע על איומים, יש עדיפות ברורה לשליטה היררכית ממקום מרכזי, מכיוון ששם נמצא רוב המידע, שם ישנה היכולת לחקור היטב את המטרות, את המודיעין בכלל ואת המודיעין הזירתי בפרט, שם ישנה היכולת להפעיל אנשי מקצוע שיעשו התאמה אופטימלית בין המטרות לבין סוגי החימוש, שם נמצאים חוקרי מודיעין שלהם הכרות רבת שנים עם הזירה ועם האויב וכיו"ב.

משימה קלסית העונה להגדרה הזאת של מצב סטטי היא תקיפת מטרות גדולות ונייחות כמו שדות תעופה, מבנים או גשרים. במשימה כזאת שלב התכנון מצריך מחקר מודיעיני של המטרות, התאמת החימוש למטרות, הקצאה נכונה של היקף הכוחות ושל סוג הכוחות לכל מטרה. במשימות כאלה ברור שמרגע התכנון ועד לביצוע המשימה המטרות לא ישתנו. במצבים כאלה עדיפה ארכיטקטורת משא"ב היררכית מרכזית, וניתן להסתפק בהם במערכות תקשורת היררכיות.

במשימות של העידן הנוכחי, למשל פטרול לציד משגרי רקטות, לא ברור מתי תאותר מטרה,

לכוונת המפקד, להשתנות סביבת הפעולה ולסטטוס של כוחותינו. הרמה הזאת מאפשרת העצמה של הכוחות הלוחמים ושל כלל ממלאי התפקידים, כלומר, ניתן להעביר אליהם בזמן אמיתי את כל המידע, את כל "השכל", שנמצא במוצבי השליטה העורפיים או שניתן לתת להם גישה לכל המידע הזה. הרמה הזאת מאפשרת הן שיתוף מידע רצוף בין הכוחות לבין עצמם והן העברת מידע מהכוחות אל מוצבי השליטה והבקרה. "תמונת המצב" היא מושג חשוב בהקשר הזה. תמונת המצב היא תצריך של כל המידע המוצג לממלאי התפקידים השונים בהקשר למשימה. תמונת המצב היא טובה כאשר כל המידע הרלוונטי בנוגע לאיומים, למטרות, לסביבת הפעולה ולמצב כוחותינו מוצג לכל ממלאי התפקידים באופן מדויק, בזמן ובאופן שרלוונטי בעבורם.

"מודעות מצבית" היא מושג המתאר את יכולתו של ממלא התפקיד לקלוט את המידע (בנוגע לאיומים, למטרות, לסביבה ולכוחותינו), לפרש אותו נכון ובזמן כך שיוכל להחליט על פעולות המועילות להשגת משימותיו, לפעול, לקלוט איך השתנתה תמונת המצב בעקבות פעולתו וחוזר חלילה. ככל שתמונת המצב משתנה מהר יותר, אי-הוודאות גדולה יותר, המצבים פחות מוכרים מהעבר, וארכיטקטורת המשא"ב צריכה לעבור משליטה מרכזית להאצלת סמכויות, הפצת המידע צריכה להישען יותר על משיכת מידע ועל שיתוף מידע תוך כדי ביצוע המשימה ופחות על הפצה בדחיפה. נוסף על כך ארכיטקטורת התקשורת בין כל הגורמים המשתתפים צריכה להיות יותר רשתית ופחות היררכית. הצדקת כל אחד מההיגדים האלה מצריכה פירוט שאי-אפשר היה להיכנס אליו במסגרת מאמר בהיקף סביר.

דוגמה קיצונית ומאוד ברורה היא קרבות אוויר שבהם משתנים במהירות רבה תמונת האיומים, תמונת המטרות הפוטנציאליות, מזג האוויר, המיקום של כל אחד ממרכיבי המבנה, מספר הטילים ואמצעי ההגנה שיש לכל אחד ממרכיבי המבנה וכיו"ב. קצב

מה יהיה טיבה, מה יהיה מזג האוויר ברגע הגילוי, מה יהיו האיומים, באיזו סביבה תתגלה המטרה (למשל שטח פתוח או בנוי) וכד'. במתארים כאלה שלב התכנון מסתכם בהקצאת הכוחות לגזרות השונות. לעומת זאת, הציוות למשימת ההשמדה עצמה עשוי להשתנות בזמן אמת. כן עשויים להשתנות בזמן אמת בחירת מערכת הנשק האופטימלית, בחירת המטוס הספציפי שיבצע את המשימה וכד'. ייתכן שבזמן אמיתי ייווצרו שיתופי פעולה בין מסוק קרב למטוס קרב או בין מטוס ללא טייס למטוס מאויש. משך החשיפה של המטרות מחייב קבלת החלטות בשטח, בזמן אמיתי - ממש כמו בקרב אוויר.

המשימות האלה מחייבות שכל הכוחות המשתתפים במשימה יוכלו לשמור על תמונת קרב משותפת באופן רצוף. במשימות האלה נדרשת יכולת סנכרון, ולכן הארכיטקטורה של מערכות התקשורת צריכה להיות רשתית - שמאפשרת לכל מרכיב בכוח להתקשר עם כל מרכיב אחר בו. בשדה הקרב המודרני צריכים גם הכוחות הלוחמים וגם מוצבי השליטה לדעת לעבור כל הזמן בין שליטה מרכזית היררכית ממושמת לפיקוד משימתי. פיקוד משימתי משמעותו שכוחות עצמאיים פועלים בשטח, ויש להם סמכויות נרחבות לקבל החלטות בזמן אמת, כולל הפעלת אש על בסיס תמונת הקרב המקומית.

חוכמת הקרב הופכת להיות היכולת "לתפור" ארכיטקטורת שליטה וכללי העסקה באופן דינמי בהתאם לשדה הקרב ולכוונת המפקד. הארכיטקטורה הזאת יכולה לנוע משליטה מרכזית היררכית לפיקוד משימתי ובחזרה.

אש על בסיס תמונת הקרב המקומית.

על אותן רשתות תקשורת צריכות "לרוץ" אפליקציות רבות ומגוונות. התקשורת עצמה צריכה להיות חסינה מהפרעות ומוצפנת. מכשירי הקצה צריכים להיות מאובטחים הן בתרחיש של גישת בלתי מורשים מתוך המערכת והן בתרחיש של נפילה בשבי.

מקובל לחלק את ארכיטקטורת התקשורת לשבע שכבות שונות: חומרת האנטנות, התדרים של הרשת האלחוטית, פרוטוקולי התקשורת, מכשירי הרדיו והמיתוג, שכבת האפליקציות ובסיסי המידע.

הקמת מוצבי מודיעין, בקרה ושליטה ופריסת רשתות תקשורת בין המוצבים לבין הכוחות הלוחמים ובין הכוחות הלוחמים לבין עצמם כרוכות בהשקעות של מיליארדי שקלים. כדי לאפשר התפתחות מתמדת, קליטת יישומים חדשים בהתאם ליורה המשתנה, אימוץ טכנולוגיות שהתפתחו בשוק האזרחי וקליטת מערכות נשק, חיישנים מתקדמים, אמצעי לחימה ופלטפורמות חדשות יש הכרח לנהל ארכיטקטורה פתוחה. כלומר, הצבאות צריכים להיות הבעלים של הפרוטוקולים ושל הממשקים ולהכירם היטב באופן שיאפשר להם להכניס בהם שינויים כל אימת שיזדקקו לכך בלי להיות תלויים ביצרנים. להיבט הזה של ארכיטקטורת המשא"ב יש משמעות מערכתית עצומה: טעות מספיק גדולה בתחום הזה עלולה לגרום לשיתוק של צבא שלם בתחום בניין הכוח ולהתמוטטות מערכתית בעת הפעלת הכוח.

הקודקודו* שלהלן מכיל הפניה לקדימון של הסרט האלמנט החמישי. בסרט הזה אפשר לראות ייצוג אמנותי לנושאי זיהוי והפללה

*לאורך המאמר משולבים "קישורים לאינטרנט בקידוד דר"ממדי" המכונים קודקודונים. הקודקודונים האלה הם הפניות לסרטי וידיאו מאתר "יו טיוב". ניתן לקרוא אותם באמצעות כל מכשיר טלפון נייד חכם, למשל, באמצעות גוגל גוגלס בטלפונים עם תוכנת הפעלה אנדרואיד או באמצעות קורא בר"קוד דר"ממדי המתאים לסימביון בטלפונים של חברת נוקיה וכדומה.

הלבנה השלישית: הפצת מידע מול חיפוש מידע ומשיכת מידע

במלחמות העבר, כאשר השליטה הייתה מרכזית, גם הפצת המידע אל הכוחות הנלחמים - ובעצם לכלל ממלאי התפקידים במערכה - נעשתה "בדחיפה". בכל הצבאות יש מנגנונים ענקיים שתפקידם להחליט לאילו ממלאי תפקידים להפיץ איזה מידע ומתי. לדוגמה: תצלום אוויר של אזור המטרה כרוך בייזום צילום של המרחב הרלוונטי זמן רב לפני המבצע, בפענוח התצלום ובהעשרתו בשמות קוד לשפה משותפת, בהדפסת עותקים ולבסוף - בהפצה ליחידות המשתתפות במבצע. הניסיון מלמד ששרשרת ההפצה הארוכה הזאת נכשלת בדרך כלל בזמן אמיתי.

בקרבות המודרניים, כאשר קצב השינויים גדול, חייבים לאפשר לכל ממלא תפקיד למשוך את המידע הדרוש לו מתוך מאגרים שהוכנו מראש מכיוון שפעמים רבות רק הוא, הכוח שבשטח, יכול לדעת בזמן רלוונטי מהו המידע שדרוש לו. דוגמה ליישום כזה יכול להיות מנוע חיפוש אינטרנטי על שולחנו של ממלא התפקיד כך שהוא יוכל להוריד לעצמו בזמן אמיתי את הצילום האווירי שדרוש לו.

ההבדלים האלה בשיטות להפצת מידע דומים להבדל בין שידורי הטלוויזיה של הערוצים המסחריים לבין חיפוש יזום באינטרנט. די ברור היום, שאם רוצים, למשל, לתכנן טיול לחו"ל בהתרעה קצרה, מחפשים את המידע הדרוש באינטרנט ולא מחכים לתוכנית - שאולי תשודר ואולי לא תשודר - בטלוויזיה על אותו היעד. כאשר נמצאים בחו"ל ומחפשים מקום לינה בערב, בזמן אמיתי, אין ספק שעדיף שירות של חיפוש בתי מלון על בסיס מיקום באמצעות אפליקציה מתאימה בטלפון הנייד על פני חיפוש סוכן הנסיעות בארץ כדי שהוא ינסה למצוא מקום לינה ממשרדו בישראל. (בדרך כלל חיפוש המקום באמצעות סוכן הנסיעות יכשל בגלל סיבות רבות ומגוונות: הקשר לארץ יהיה משובש מסיבה זו אחרת, הסוכן לא יהיה זמין, ואם הוא יהיה זמין, הוא לא יהיה באותו הרגע במשרדו, והמידע לא יהיה בידיו וכו').

הלבנה הרביעית: הצורך בארכיטקטורה פתוחה

היכולת לתמוך בארכיטקטורת משא"ב המאפשרת סנכרון מלא מצריכה תקשורת רשתית גמישה שההשפעה בה הן מינימליות. מצד אחד נדרשת תקשורת רחבת פס אל מוצבי השליטה ומהם ומצד אחר נדרשות רשתות גמישות בין כל הכוחות לבין עצמם - רשתות שידועות להתגבר



ולעולמות התוכן המבצעיים המצריכים זיהוי והפללה.
את הקדימון ניתן לראות גם בכתובת:
<http://www.youtube.com/watch?v=q2bmlmPNKbM>

הלבנה השישית: אתגרים טכנולוגיים

1. הרבה נגד הרבה

נראה ששדה הקרב המודרני יכיל מצבים רבים שבהם נידרש להפעיל אמצעים רבים נגד מטרות רבות ונגד איומים רבים. מטוסי יירוט מודרניים יכולים לשגר שמונה טילים ארוכי טווח עוד לפני שהם חולפים על פני המטרה. מטוסי קרב רב-משימתיים יכולים לשחרר אשכול של עד כ-20 פצצות בזמן, וכל פצצה באשכול יכולה להתבית לעבר יעד אחד. במלחמות הטילים בעתיד יהיו כנראה תרחישים רבים שבהם יופעלו עשרות טילים מיירטים נגד מאות טילים בליסטיים תוקפים. בכל המצבים האלה עשויות מערכות תומכות החלטה או מערכות אוטונומיות להיות לעזר רב בשל יכולתן לקבל את ההחלטות האופטימליות, ותפקיד האדם בחוג יהיה רק לבקר את התהליך. בתחום ההגנה האקטיבית ברור כבר היום שזו החלופה היחידה האפשרית.



הקודקודון שמשמאל הוא קישור לסרט "מטריקס". הסרטון מציג את פריצת נחילי הרובוטים אל העיר האחרונה שאנשיה חופשיים והוא עוסק בבעיה של הרבה נגד הרבה. בתרחישים עתידיים סביר מאוד להניח שניתקל בריבוי איומים - למשל עשרות רקטות בליסטיות במטח או אפילו עשרות מל"טים תוקפים. בתרחישים כאלה צריכה ארכיטקטורת המשא"ב לתת מענה לחידת ההרבה נגד הרבה.

את הקטע ניתן לראות גם בכתובת:
<http://www.youtube.com/watch?v=Wz7fL433D4s&feature=related>

2. סיכול מארב ולא רק גילוי ותגובה

המעבר להיגיון של סיכול ושל מארב מהיגיון של גילוי וסגירת מעגל לתקיפה מחייב התאמה מערכתית רחבה גם של אמצעי הלחימה עצמם וגם של ארכיטקטורת המשא"ב. זה נושא רחב שמצריך דיון מעמיק נפרד.

3. העצמת הלוחמים

את הלוחמים ניתן להעצים באמצעות העברת מידע זירתי ואף אסטרטגי-מדינתי לאחרון ממלאי התפקידים בזמן אמת. הטכנולוגיה של היום אף יכולה במקרים מסוימים לאפשר הזרמת מידע בזמן ביצוע המשימה מהכוחות שבשטח אל מרכזי השליטה וגם העברה רציפה של מידע ממרכזי השליטה אל הכוחות הלוחמים.

4. תוכן מבוסס משתמשים

ההתפתחות האקספוננציאלית של הטכנולוגיה בכלל ושל עולם הסמארטפונים בפרט יביא ככל הנראה למצב שבו ניתן יהיה להתייחס לכל פלטפורמה אווירית כאל חיישן. באמצעות ארכיטקטורת תקשורת מתאימה ניתן יהיה לבנות חלקים משמעותיים מתמונת המצב על בסיס מידע שמגיע מהמטוסים עצמם. עולם התוכן הזה דומה לעולם התוכן מבוסס המשתמשים שזוכה לתנופה עצומה בשנים האחרונות.

5. "סייבר ספייס" - התווך של המאה ה-21?

עולם המחשבים, מערכות התקשורת והמידע שאצור בהם או עובר ביניהם הופך להיות

וכן אפשר לראות בו מערכים גדולים של כלי טיס בלתי מאוישים, שמצד אחד יכולים לטוס בצפיפות רבה ומצד אחר להגיב במקרים של כמעט התנגשות. ארכיטקטורת שליטה היררכית מתא מרוחק אינה יכולה להספיק להגיב בזמן רלוונטי, אך בה בעת ללא מידע זירתי לא ניתן לשלוט בעומס הכללי בגלל המספר הרב של הכלים. גם המציאות מלמדת שלא יהיה מנוס מארכיטקטורה משולבת שכזאת, וכבר כיום מתפתחות המערכות שנותנות את התמונה האווירית הן בכיוון של מל"מים ומרכזי בקרה קרקעיים והן לכיוון של מערכות למניעת התנגשות המבוססות על רשתות תקשורת, על מערכות לזיהוי עמית-טורף ועל היכולת למנוע התנגשויות ברמת המטוס עצמו.

את הקדימון ניתן לראות גם בכתובת:
www.youtube.com/watch?v=aB-AUTGqUCU



הלבנה החמישית: המעבר מהיגיון של גילוי ותגובה להיגיון של סיכול

חלק מההתפתחויות אצל היריב מחייב מעבר מהיגיון של ניטור - גילוי - סגירת מעגל אש להיגיון של מעקב וסיכול עוד לפני שהאיום התממש. למשל, לא ניתן לסכל טרוריסט שחגור בחגורת נפץ לפי זיהוי ההתפוצצות. המעבר מהיגיון של סגירת מעגל אש להיגיון של סיכול מחייב שינויים מרחיקי לכת במרכיבי הכוח ובדרכי הפעלתו.

הקודקודון שלהלן זה מכיל הפניה לקדימון של הסרט "דו"ח מיוחד". הסרט עוסק בנושא של מניעת אירועים לפני שהם מתרחשים, ובין השאר יש בו דוגמאות לממשק מתקדם אדם-מכונה, לרובוטים היכולים לפעול בצורה מתואמת ולשתף פעולה ביניהם ואפילו להסתנכרן. הקדימון מרמז גם לשיתוף מידע בין אמצעים זירתיים לאמצעים טקטיים

סיכום

בעידן המודרני מתנהלת מלחמה חשאית רצופה לסיכול איומים, שהרי אחרת לא ניתן לקיים ממשל יעיל, לנהל את שגרת החיים ולאפשר שגשוג וצמיחה אזרחיים.

כדי לנהל את כל המערכות האפשריות - מערכה חשאית, לא סימטרית ונמוכת עצימות; מערכה נגד ארגוני טרור וגרילה שזוכים לתמיכת מדינות ומלחמה בעצימות גבוהה המחייבת גיוס של כלל משאבי המדינה והתמודדות עם מערכות נשק מודרניות - נדרש מנעד ארכיטקטורות רחב המבוסס על יכולת מעבר דינמית וממושמת ממצב של היררכיה מוחלטת למצב של ערכות משימה מבוזרות ויכולת סנכרון.

יש צורך בהבנה עמוקה של הקצינים המנהלים את הארגונים שהמערכות הצבאיות נמצאות בפיגור עצום הן בהשוואה למערכות האזרחיות והן בהשוואה לצורך המבצעי. מחיר השאננות עלול להיות איום ונורא הן בצד שלנו והן בצד של היריבים, ובעיקר יהיו לכך משמעות ארוכות טווח על היכולת לייצר עתיד יציב המאפשר שגשוג של החיים האזרחיים.

אם לא נדע לבנות ולהפעיל כוח צבאי רלוונטי, למדינאים לא תהיה ברירה אלא להפעיל כוח בלתי פרופורציוני שיופנה נגד המדינות המארחות את הטרור וימנע את היכולת להגיע למציאות יציבה למשך דורות רבים.

היעדר פתרון המאפשר התמודדות ישירה עם האתגרים יחייב את המדינאים להפעיל יכולות הרס שמעולם לא נראו בעבר. אלפי הטילים שפגעו בשטח ישראל במהלך מלחמת לבנון השנייה, הרקטות שנורו על באר-שבע ועל אשקלון, תקיפת רובע הדחייה בביירות, ההרס בבית-ג'בייל וההרס המסיבי ב"עופרת יצוקה" - כל אלה הם רק דוגמאות קטנות של מה ששני הצדדים עלולים לעולל זה לזה ולפגוע בכך באפשרות ליצור מציאות אזרחית יציבה ומשגשגת.

המאמר מבוסס בחלקו על הרצאה שנשא הכותב במסגרת מכון פישר לחקר האוויר והחלל.



ציור של לוויין מייט טיל בליסטי באמצעות תותח לייזר | בעידן המודרני מתנהלת מלחמה חשאית רצופה לסיכול איומים, שהרי אחרת לא ניתן לקיים ממשל יעיל, לנהל את שגרת החיים ולאפשר שגשוג וצמיחה אזרחיים

יותר ויותר דומיננטי במרכיבים הולכים וגדלים של ההווה. העולם הזה נכנס ליותר ויותר תחומי חיים, ובמקביל הולכות וגדלות תפוצת המחשבים בכלל ותפוצת המערכות הצבאיות משובצות המחשב בפרט. התופעה הזאת מביאה לכך שסוגיית הלחימה הקיברנטית צפויה לתפוס חלק הולך וגדל מההווה הצבאי. בהחלט ייתכן שהתנוון הקיברנטי יהיה זה שעליו יתחרו מדינות הלאום במאה ה-21. כדי להפוך למעצמה בין המאה ה-15 למאה ה-20 צריכה הייתה אומה לשלוט בים. כדי להפוך למעצמה במאה ה-20 היא צריכה הייתה לשלוט באוויר. במאה ה-21 תצטרך אומה - כנראה - לשלוט בתחום הקיברנטי כדי לזכות בעמדת בכורה. התחרות בתחום הזה צפויה להיות קשה ומהירה הרבה יותר מהתחרויות שהתנהלו ביבשה, בים ואפילו באוויר ובחלל, מכיוון שרף הכניסה נמוך יותר, קצב השינויים גדול בהרבה, והתנוון הוא מגרש גלובלי שאפילו נורמות בין-לאומיות עדיין לא נקבעו לו. בדומה להתפתחויות ביבשה, בים, באוויר ובחלל - גם להתפתחות התנוון הקיברנטי יהיו משמעותיות מרחיקות לכת בנוגע לארכיטקטורות המשא"ב.

6. שיתוף מידע בזמן ביצוע המשימה

אם רוצים כי כל מי שרלוונטי למבצע מסוים יהיה שותף למידע, יש צורך במערכות תומכות שמאפשרות החלפת מידע ללא שהיות בין משתתפים רבים לבין עצמם ובין משתתפי המשימה למוצבי השליטה שבעורף. ארכיטקטורת המשא"ב לצרכים האלה מצריכה פיתוחים רבים. אחד הצרכים העיקריים הוא היכולת לשתף חווי (וידיאו) באופן רשתי, בזמן אמיתי, בין מספר רב של שחקנים מסוגים שונים. אחד האתגרים הטכנולוגיים הרלוונטיים ביותר בהקשר הזה הוא פיתוח מערכת קשר רשתית שתהיה מסוגלת להעביר ללא שהיות שפע של מידע ויזואלי ממקורות רבים אל משתתפים רבים. שיתוף מידע בזמן המשימה מחייב גם שכבה אפליקטיבית ייעודית מכיוון שהיכולת להראות למשתמש רק את המידע שרלוונטי לו בארכיטקטורות כאלה הופכת להיות מורכבת ושונה מאשר במערכות המקובלות כיום.

הופיעו בהוצאת



מורכבות

פסח מלובני
מלחמות בבל החדשה
עלייתו ונפילתו של הצבא העיראקי



**ניהול
מה?**
תעודת אדינס
לניהול מודרני

פרופ' יצחק קלדרון אדינס

זוכה בפרס יצחק שדה לספרות צבאית, תש"ע



ISSN 0464-2147